



UNIVERSIDAD  
**FASTA**

DE LA FRATERNIDAD DE AGRUPACIONES SANTO TOMAS DE AQUINO



**“Apertura de una sede de Colegio Fasta  
en la provincia de San Juan”**

**AUTOR | LEONARDO BARRERA ORO**

Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad FASTA

**AÑO 2015**



## AGRADECIMIENTOS:

A Dios fuente de toda razón y justicia. A FASTA por permitirme ser parte de esta hermosa Institución. A Ornella mi principal guía y compañera. A mis padres que me apoyaron y alentaron en todo momento. A mis padrinos, tíos y primos. Alejandra y miembros de presidencia por confiarme este proyecto. A mis amigos y compañeros de trabajo. A Eliana, Gabriela y Damián sin cuyo aporte este trabajo no habría sido posible.

## Índice

---

Plan de trabajo .....	6
Título del Trabajo.....	6
Problema.....	6
Justificación del tema.....	6
Objetivo .....	7
Objetivo General .....	7
Objetivos Específicos.....	7
Metodología .....	7
RESUMEN .....	9
Introducción.....	11
Diseño Metodológico.....	14
Marco Teórico .....	14
Antecedentes .....	19
Contexto Socioeconómico .....	23
Contexto Escuela Inicial.....	25
Nivel inicial en la Provincia de San Juan .....	26
Contexto Escuela Primaria.....	27
Escuela primaria en la Provincia de San Juan.....	36
Análisis del Contexto.....	37
Mercado Potencial .....	43
Estimación de la Demanda del Segmento.....	45
Estimación de la Oferta del Segmento.....	46
Identificación del Proyecto .....	51
Características del Proyecto .....	51
Etapas.....	52
Estimaciones del Proyecto.....	53
Análisis Económico .....	60

Inversiones Iniciales.....	60
Recursos Operativos.....	65
Aporte Estatal.....	67
Gastos Operativos .....	69
Costos Laborales .....	70
Otros Costos Gastos y Egresos.....	79
Costos Variables de Servicios .....	80
Costos Servicios e Infraestructura .....	80
Análisis Financiero.....	89
Valuación del Proyecto .....	90
Punto de Equilibrio.....	94
Punto de Equilibrio Económico .....	96
Punto de Equilibrio Financiero .....	97
Conclusiones.....	99
Inversiones Iniciales:.....	101
Gastos Operativos .....	102
Costos Laborales .....	103
Gastos Variables.....	106
Gastos Fijos de Infraestructura .....	107
Recursos Operativos.....	108
Detalle de Recursos.....	108
Ingresos Totales.....	109
Presupuesto Económico .....	110
Presupuesto Financiero .....	113
Bibliografía .....	117

## ***Plan de trabajo***

---

### **Título del Trabajo**

Apertura de una sede de Colegio FASTA en la provincia de San Juan.

### **Problema**

Análisis del grado de sustentabilidad económico-financiero a largo plazo para la apertura de una sede de Colegio FASTA en la provincia de San Juan.

### **Justificación del tema**

Esta propuesta, responde a un estilo educativo que respeta la identidad institucional de FASTA, es decir los fundamentos teológicos, filosóficos, pedagógicos, psico-antropológicos, educativos, políticos y legales propios de los colegios FASTA e incorpora en la estructura organizativa del PCI (Proyecto Curricular Institucional) los encuadres didácticos que exige la Provincia de San Juan.

El análisis previo es fundamental para la realización de cualquier tipo de inversión. Permite conocer información necesaria para analizar la viabilidad del proyecto, la sustentabilidad en el tiempo el recupero del capital invertido conociendo a priori los objetivos a alcanzar y el punto de equilibrio. También constituye una herramienta importante durante el desarrollo del proyecto para el control presupuestario y el análisis de los desvíos.

La ejecución de una inversión de estas características requiere planeamiento y estudio minucioso de muchos aspectos como el educativo, jurídico, edilicio, económico, etc. El aspecto económico financiero requiere el trabajo de un profesional en ciencias económicas, que con las herramientas propias obtenga la información necesaria para elaborar los supuestos presupuestarios y analizarlos críticamente.

## Objetivo

### Objetivo General

Analizar el grado de sustentabilidad económico-financiero a largo plazo para la apertura de una sede de Colegio FASTA en la provincia de San Juan.

### Objetivos Específicos

- i. Analizar el contexto socio-económico, financiero y laboral en la provincia de San Juan.
- ii. Determinar el mercado potencial en la ciudad de San Juan Capital.
- iii. Definir las etapas del proceso de inversión.
- iv. Identificar las herramientas técnicas necesarias para estimar la inversión
- v. Determinar las bases económicas de recursos, gastos y flujo de fondos presupuestados.
- vi. Estudiar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del proyecto de inversión.
- vii. Calcular los indicadores necesarios para el análisis de la inversión y el punto de equilibrio.
- viii. Evaluar el grado de sustentabilidad económico-financiero a largo plazo para la apertura de una sede de Colegio FASTA en la provincia de San Juan.

## Metodología

La información necesaria para evaluar el proyecto se obtendrá de un **Estudio Financiero** el cual consiste en sistematizar la información obtenida en los estudios de mercado y análisis económico, con el fin de definir criterios para su evaluación. Los estudios de mercado proveen información que permite establecer el monto de los ingresos del proyecto; el estudio técnico provee información para determinar el monto de los desembolsos necesarios y proporciona información sobre costos opera-

tivos; los estudios de las etapas del proceso de inversión junto con los estudios legal y laboral dan la información necesaria para determinar los costos y gastos.

Luego sistematizada dicha información en un flujo de caja, se pueden utilizar herramientas de análisis: como el Valor Actual Neto (VAN), la tasa interna de retorno o rentabilidad (TIR), la relación beneficio costo (RBC) y la tasa de retorno contable (TRC). También permitirá hallar el punto de equilibrio del proyecto

El estudio financiero permite contemplar el monto de la inversión que se requerirá para la puesta en marcha del proyecto, es decir presupuestar anticipadamente la inversión y los beneficios que se esperan obtener.

## ***RESUMEN***

---

Esta investigación se propone realizar un análisis económico-financiero de todas las variables que intervienen para la creación de un Colegio Fasta en la Ciudad de San Juan, buscando cumplir los estándares de calidad exigidos por el Ministerio de Educación de la Provincia de San Juan y el Ministerio de Educación Nacional. Dentro de ese estudio se realizará una estimación de la demanda potencial en educación a nivel municipal, con el fin de identificar el mercado potencial. Por otra parte se busca determinar la injerencia económica y los recursos financieros del capital humano, de la estructura edilicia y de los recursos pedagógicos necesarios para poner en marcha el proyecto.

Por medio de un estudio detallado se busca demostrar o no la viabilidad del proyecto en base a la situación actual, con el propósito de prever las expectativas que se tienen sobre el futuro, a fin de asegurar la inversión a realizar por Fasta y su posterior beneficio. Por otra parte se espera que el estudio realizado garantice la puesta en marcha del proyecto con el fin de generar empleo y favorecer la calidad de vida de las personas en la Ciudad de San Juan.

Palabras clave: Análisis económico-financiero, educación, Colegio Fasta, proyecto educativo.



# INTRODUCCIÓN

## **Introducción**

---

El presente trabajo realiza un análisis sobre un proyecto real, para asegurar el éxito al ponerlo en marcha y de esta manera aportar positivamente a todos los involucrados. Es importante que un contador público nacional tenga la iniciativa de analizar nuevos proyectos que permitan contribuir al desarrollo social y económico en cualquier ámbito, ya sea local, regional o nacional. Asegurar la viabilidad de un nuevo proyecto es una labor que no sólo va a ayudar al progreso profesional de quien lo lleva a cabo sino también al beneficio de las partes interesadas ya sea que se trate de poner en marcha un nuevo negocio o se trate de una institución constituida que quiere crecer y ampliar su cobertura, como es el caso.

Debido al riesgo e incertidumbre nace la necesidad de realizar un análisis que conduzca al éxito de una idea innovadora o a la permanencia de las empresas en el mundo de los negocios<sup>1</sup>. Esto hace que cada vez más se amplíen las fuentes de información sobre este tema ya sea en libros, trabajos de grado, tesis, o páginas electrónicas, gracias a que cada día este tema se hace más exigente y de mayor relevancia.

Esta investigación tiene como objetivo realizar un análisis económico-financiero de todas las variables que intervienen en la creación de un Colegio Fasta en la Ciudad de San Juan en la Ciudad de San Juan, buscando cumplir los estándares de calidad exigidos por el Ministerio de Educación de la Provincia de San Juan y el Ministerio de Educación Nacional. Dentro de ese estudio se realizará una estimación de la demanda potencial en educación a nivel municipal, con el fin de identificar el mercado potencial. Por otra parte se busca determinar la injerencia económica y los recursos financieros del:

---

<sup>1</sup> Si los eventos futuros se pueden definir, y se pueden asignar probabilidades, tenemos un caso de riesgo. Si no existe forma de asignar ninguna probabilidad, estaremos ante una incertidumbre, la cual es el desconocimiento de la probabilidad de los resultados posibles, o un grado de desconfianza de que la distribución de las probabilidades estimadas sea correcta. (Keat, P. y Young, P. (2004). *Economía de empresa*. México: Pearson y Jiménez Boulanger, F., Espinoza Gutiérrez, C. y Fonseca Retana, L. (2007). *Ingeniería económica*. Costa Rica: Editorial Tecnológica)

- Capital humano
- La estructura edilicia
- Los recursos pedagógicos necesarios para poner en marcha el proyecto.

Por esta razón en este análisis se intenta —por medio de un estudio detallado— demostrar o no la viabilidad del proyecto en base a la situación actual y los resultados proyectados de acuerdo a las expectativas que se tienen sobre el futuro, con el fin de asegurar la inversión a realizar por Fasta y su posterior beneficio. Por otra parte se espera que el estudio realizado garantice la puesta en marcha del proyecto con el fin de generar empleo y favorecer la calidad de vida de las personas en la Ciudad de San Juan.

El diseño de un proyecto privado, es decir desde el punto de vista de la rentabilidad de un inversionista privado, empieza por el mercado, seguida de la planificación operativa, ambos aspectos devienen en el plan de inversión para la compra de equipos diversos y las operaciones resultan en ingresos y costos, estos aspectos permiten verificar los resultados netos o ganancias efectivas del proyecto, las mismas que se proyectan a futuro, esta proyección a futuro se conoce como flujo de caja del proyecto, los resultados futuros deben evaluarse para verificar si generan recursos que permitan recuperar lo invertido y dejar ganancias, esta evaluación es la económica del proyecto, cuando incorporamos la medición relacionada a la generación de fondos del proyecto para cubrir las deudas, estamos mencionando la evaluación financiera del proyecto, para estas evaluaciones es indispensable conocer herramientas de medición financiera y el diseño del flujo de caja respectivo.<sup>2</sup>

Con este marco ético, Fasta es una organización orientada a la educación preescolar, primaria, secundaria y universitaria, cuya presencia en la ciudad puede considerarse de gran beneficio para la sociedad. El beneficio se hará evidente en vistas a la necesidad que existe de formar a los niños como personas íntegras desde su temprana edad, no sólo en el aspecto intelectual sino también moral, para de esta manera contribuir al desarrollo de sus potencialidades, a la ampliación de sus capacidades y a la acumulación de capital humano. Tareas y propósitos que acompañan a Fasta desde sus fundamentos.

---

<sup>2</sup> León, C. (2007). *Evaluación de inversiones. Un enfoque privado y social*. Lambayeque: USAT. Cap 3

Existen distintos tipos de propuestas educativas en nuestro país, entre las que se encuentra el estilo educativo de Fasta. Su identidad institucional reposa sobre fundamentos teológicos, filosóficos, pedagógicos, psico-antropológicos, educativos, políticos y legales propios de todos los colegios Fasta, y además incorpora en la estructura organizativa del Proyecto Curricular Institucional (PCI) los encuadres didácticos exigidos en nuestro país.

El análisis previo es fundamental para la realización de cualquier tipo de inversión, permitiendo conocer información necesaria para analizar la viabilidad del proyecto, la sustentabilidad en el tiempo, el recupero del capital invertido conociendo a priori los objetivos a alcanzar, y el punto de equilibrio. También constituye una herramienta importante durante el desarrollo del proyecto para el control presupuestario y el análisis de los desvíos.

La ejecución de una inversión de estas características requiere planeamiento y estudio minucioso de muchos aspectos, como el educativo, jurídico, edilicio, económico, entre otros. El aspecto económico financiero requiere el trabajo de un profesional en Ciencias Económicas, que con las herramientas propias obtenga la información necesaria para elaborar los supuestos presupuestarios y analizarlos críticamente.

Con el desarrollo de un proyecto se busca alcanzar un objetivo general y de esta manera generar un análisis para las partes interesadas que asegure la viabilidad del futuro proyecto. Por otra parte, con el proyecto, se pretende dar un paso significativo hacia uno de los objetivos más importantes de consolidación profesional, que es el de analizar proyectos de inversión o desarrollar planes de negocios, y así tener no sólo el conocimiento, sino también la experiencia para lograrlo. En este sentido, se trabaja sobre la certeza de que la creación de una nueva organización no sólo traerá el gran beneficio personal que acabamos de mostrar, sino también el beneficio para los asociados y los futuros usuarios.

Con miras al sondeo propuesto, nos planteamos el siguiente problema de investigación: ¿Cuál es el grado de sustentabilidad económico-financiero a largo plazo para la apertura de una sede de Colegio FASTA en la provincia de San Juan?

## ***Diseño Metodológico***

---

El presente trabajo realiza un análisis de factibilidad económica financiera de un proyecto real. El mismo se presenta dentro de las Teorías Microeconómicas, en la Teoría de las Empresas, particularmente enfocada desde los Costos. Para ello se toman como referencia los lineamientos teóricos presentados por Carlos M. Giménez<sup>3</sup>, desde su perspectiva en los costos en la toma de decisiones y Nassir Sapag Chain desde la perspectiva de formulación y evaluación de proyectos de inversión<sup>4</sup>.

En cuanto al diseño metodológico, el presente trabajo de graduación presenta un caso particular en el cual se pretende analizar el grado de sustentabilidad económico-financiera a largo plazo para evaluar la conveniencia de llevar a cabo o no el proyecto, en este caso, el de abrir el Colegio Fasta en la Provincia de San Juan.

Los instrumentos a utilizar para dicho análisis serán un Análisis Financiero, para determinar la inversión inicial necesaria para llevar adelante el proyecto y evaluar el tiempo necesario para que la mencionada inversión pueda ser recuperada en el horizonte temporal propuesto: comenzando en el año 2015, se extiende durante 7 años, hasta el año 2021, fecha en la cual el proyecto deberá ser auto sustentable.

### **Marco Teórico**

El Estudio Financiero consiste en sistematizar la información obtenida en las Estimaciones de Mercado y el Análisis Económico. La información puede provenir de estudios anteriores, los cuales tienen implicaciones económicas con el fin de definir criterios para la evaluación. Los estudios de mercado proveen información que permite establecer el monto de los beneficios (ingresos) del proyecto, mientras que el estudio técnico provee principalmente la información acerca del monto de las inversiones y adicionalmente proporciona información sobre costos operativos. Los estu-

---

<sup>3</sup> Gimenez,C. (2000). *Gestión y Costos*. Bs.As: Ed.Macchi.

<sup>4</sup> Sapag Chain, N. (2001). *Evaluación de proyectos de inversión*. México: Pearson

dios organizacionales y legales, por otra parte, dan información acerca de costos y gastos de operación. Una vez sistematizada esa información en un flujo de caja se pueden utilizar herramientas de análisis como el valor actual neto (VAN), la tasa interna de rentabilidad (TIR), la Relación Costo Beneficio (B/C) y la tasa de retorno contable (TRC).

El Valor Actual Neto (VAN) es un método de valoración de inversiones que puede definirse como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión. Proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto analizado en valor absoluto, es decir expresa la diferencia entre el valor actualizado de las unidades monetarias cobradas y pagadas. Analíticamente se expresa como la diferencia entre el desembolso inicial y el valor actualizado, al mismo momento, de los cobros y pagos futuros, a los que se denomina flujos de caja.

La tasa interna de rentabilidad (TIR) es la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, o es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Para aplicar la TIR, se parte del supuesto de que el  $VAN = 0$ , entonces se buscará encontrar una tasa de actualización con la cual el valor actualizado de las entradas de un proyecto se haga igual al valor actualizado de las salidas.

La Relación Costo Beneficio —contrario al VAN, cuyos resultados están expresados en términos absolutos—expresa la rentabilidad en términos relativos. La interpretación de tales resultados es en centavos por cada unidad monetaria que se ha invertido. Para el cómputo de la Relación Beneficio Costo (B/C) también se requiere de la existencia de una tasa de descuento para su cálculo. En la relación de Beneficio/Costo, se establecen por separado los valores actuales de los ingresos y los egresos, y luego se divide la suma de los valores actuales de los costos e ingresos. Para su cálculo la Relación Beneficio/Costo cambiará según la tasa de actualización seleccionada, o sea, que cuanto más elevada sea dicha tasa, menor será la relación en el índice resultante.

La tasa de rendimiento contable es la relación entre el beneficio medio contable obtenido o estimado, con la inversión realizada o prevista para desarrollar la inversión.  $R = \text{Beneficio neto anual} / \text{inversión media}$ .

Para tales fines, se confeccionarán estados proyectados, tanto de Resultados Económicos como de Flujo de Efectivo. También se realizará el análisis FODA del proyecto, para evaluar las virtudes del mismo y los posibles obstáculos que se deberán sortear durante la ejecución del mismo para obtener éxito en el desarrollo.

El análisis FODA, también conocido como análisis DAFO, es una metodología de estudio de la situación de una organización, empresa o proyecto, para planear una estrategia de futuro. Analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats). Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos de la empresa o del emprendedor que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia. Por ejemplo, el desconocimiento del mercado, la falta de capital y la inexperiencia suelen ser debilidades de muchos negocios que se inician; mientras que el entusiasmo, la capacidad de trabajo y las ganas de crecer están entre las fortalezas comunes. Una empresa en marcha también tiene debilidades de índole muy diversa según el sector y el equipo de trabajo. Ejemplos habituales son las fallas en la producción, insuficiente marketing o falta de gente adecuada para usar nuevas tecnologías; las fortalezas pueden venir de la mano de la experiencia específica de la alta gerencia, o pueden ser el resultado de otros activos como una base de clientes fieles o un producto muy diferenciado.

Las oportunidades y amenazas surgen del contexto, es decir, de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa. Por lo general estos eventos no pueden ser influenciados, sino que se dan en forma independiente. Un cambio en el marco legal o impositivo, una tendencia en el consumo, la llegada de una nueva tecnología o un cambio de estrategia por parte de un competidor pueden aumentar las posibilidades de éxito (oportunidades) o disminuirlas (amenazas).

El estudio financiero permite contemplar el monto de la inversión que se requerirá para la puesta en marcha de un proyecto, es decir presupuestar anticipadamente la inversión y los beneficios que se esperan obtener. Las empresas necesitan estudiar el problema del riesgo y la incertidumbre, para prever el futuro. Para ello toman como referencia los propósitos y objetivos de la organización en el tiempo y diseñan un sistema que relacione los objetivos y los recursos financieros disponibles.

El sistema en sí tiene varias ventajas significativas: sirve a la gerencia como herramienta de aplicación de las funciones administrativas: con su información oportuna disminuye el riesgo y la incertidumbre por cuanto pueden tomarse las mejores decisiones y, con ellas, evitar el fracaso en los negocios.



# CAPÍTULO I

Antecedentes

## ***Antecedentes***

---

La Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino (FASTA), fue fundada el 7 de octubre de 1962 en la ciudad de Leones, Córdoba, Argentina.

Es una comunidad de fieles laicos ordenados en obras apostólicas, centros de jóvenes, centros de adultos, universidades, colegios y fundaciones; que tienen como finalidad la perfección personal de sus miembros y la evangelización de la cultura, de la familia y la juventud<sup>5</sup>.

Todo esto a través de obras de apostolado que nutren su espiritualidad de la Orden Dominicana. Fasta nace como una fraternidad en la Tercera Orden de la Familia Dominicana y su Santo Patrono es Santo Tomás de Aquino. Sin duda se puede decir que Fasta responde al llamado del Concilio Vaticano II a la participación de los laicos en la Iglesia.

Fasta se integra al sistema educativo formal en el año 1978, a partir de la fundación de su primer Colegio. Desde entonces, con la creación e incorporación de nuevos Colegios, Institutos de nivel superior y la Universidad, la actividad educativa se ha conformado como una organización en red que procura ofrecer con eficiencia un servicio educativo dentro de las exigencias de calidad requeridas por la Iglesia y la normativa educativa nacional.

Actualmente la Red Educativa de Fasta tiene presencia en ocho Provincias Argentinas congregando un total de veinte colegios en Argentina y España, además de tres institutos de educación superior.

Muchos de los colegios que hoy forman parte de la Red Educativa han sido fundados por otras instituciones o congregaciones y luego Fasta ha asumido la obra, llevando adelante su tarea evangelizadora. En 1987, la Congregación de las “Hijas de María Auxiliadora” transfiere en propiedad a Fasta su colegio sito en la calle Soler 5942 de Buenos Aires, que actualmente lleva el nombre de “Fasta Catherina”. En 1988, la Congregación de las “Hermanas Siervas del Espíritu Santo” transfieren en

---

<sup>5</sup> Estatuto de FASTA. Normas Generales. Título I

propiedad el ahora llamado colegio “Fasta San Vicente de Paul” de la ciudad de Mar del Plata; ciudad donde también funciona la Universidad Fasta desde el año 1994. En 1989, en la Provincia de Jujuy, se transfiere en pertenencia el Colegio ahora denominado “Fasta Ingeniero José María Paz”.

En Agosto de 1991 la Asociación Protectora de las Jóvenes —Hermanas Adoratrices— traslada a la Fraternidad dos colegios, que actualmente funcionan bajo los nombres de “Fasta Reina de la Paz”, en San Miguel de Tucumán y “Fasta Villa Eucarística”, en la localidad homónima de la ciudad de Córdoba, y una Casa de Retiros con el mismo nombre. En 1993 Fasta llega a España: Las Hermanas Adoratrices transfieren la titularidad de dos colegios de su propiedad en Barcelona, el Colegio “Madre Sacramento en Sant Just de Desvern” y el Colegio “Mare de Deu de la Mercé en Badalona”.

**Imagen 1.1: Red Educativa de Fasta<sup>6</sup>**



Con ellos, la presencia educativa y apostólica de Fasta trasciende las fronteras argentinas y dos familias argentinas miembros de la Fraternidad fijan su residen-

<sup>6</sup> <http://www.boisdron.edu.ar/index.php/otros-enlaces/fasta>

cia en la ciudad española a fin de atender las respectivas comunidades educativas y comenzar las tareas apostólicas. Durante diez años, hasta el 2003, Fasta dirigió estos dos colegios, momento en el cual la congregación religiosa retoma su gestión. No obstante, Fasta sigue manteniendo allí su comunidad apostólica viva, parte de la cual realiza también su labor en Madrid y en la actualidad en Valencia. Precisamente, en esta región mediterránea la Fraternidad ha asumido, desde 2001, la dirección y gestión educativa del colegio religioso “Madre Sacramento de Torrent”, sustentado durante treinta años por las hermanas adoratrices valencianas.

En 1996, en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe, le es transferido a la institución un Colegio que, conducido por Fasta a partir de ese mismo año, pasa a llamarse Colegio “Fasta Santo Tomás de Aquino”. Sobre fin de ese mismo año, los Hermanos Maristas, transfieren a la Institución un colegio en la Ciudad de Marcos Juárez, Provincia de Córdoba, llamado desde entonces “Fasta Sagrado Corazón”.

Los colegios que ha fundado Fasta, comenzando desde su inicio, son:

- En 1978, en la ciudad de San Miguel de Tucumán, con la fundación del colegio “Fasta Ángel María Boisdron O.P”.
- En 1985, en la ciudad de Córdoba, el colegio “Fasta Santo Domingo de Guzmán”.
- En 1989, Fasta funda en la ciudad de Jujuy, por convenio con el Obispo Diocesano, el Colegio “Fasta San Alberto Magno O.P.” y la Fundación “Damas de Rosa” perteneciente al Ingenio Ledesma de la ciudad Libertador General San Martín.
- En el mismo año, se funda en la ciudad de San Martín de los Andes, provincia de Neuquén, el actual Colegio “Fasta Miguel Ángel Tobares”, nombre que recibe a partir de 1994 en homenaje de uno de sus pioneros, fallecido en ese año.<sup>7</sup>

Las experiencias fundacionales de estos colegios no pueden ser tomadas como referencia para nuestro análisis, ya que son muy lejanas en el tiempo, y además porque durante el proceso de las mismas no se recabó la información necesaria. Se debe tener en cuenta que no existían las herramientas informáticas ni tecnológicas con las que contamos hoy en día. Si bien dicha información podría obte-

---

<sup>7</sup> <http://www.ufasta.edu.ar/sobre-ufasta/f-a-s-t-a/>

nerse recurriendo a los libros y balances, dicho proceso es notoriamente antieconómico. Además, se debería proceder a cálculos estimativos por los cambios jurídicos e impositivos que han sucedido desde ese momento a la fecha.

El proyecto más reciente es la fundación del Colegio Fasta Bariloche, que comenzó a funcionar en la ciudad de San Carlos de Bariloche durante el ciclo lectivo 2014. Esto podría sentar un precedente cercano para tomar como base para el actual proyecto, si bien la ciudad de Bariloche es distinta en cuanto a demografía y situación socio económica. A pesar de que el mencionado proyecto se encuentra actualmente en funcionamiento, todavía no se pueden observar resultados concluyentes ya que se encuentra en proyecto de inversión. Por esta razón, ambos podrían funcionar más bien como proyectos en paralelo que como referencia.

## **Contexto Socioeconómico**

---

El contexto económico de nuestro país no es el ideal para realizar una inversión a largo plazo, puesto que existe un marcado proceso inflacionario que va en crecimiento y dificulta el cálculo de la inversión y su posterior recupero.

No es fácil determinar cuál ha sido el ritmo real de incremento de precios que ha tenido lugar en la Argentina durante los últimos años. Las cifras que ofrece el INDEC han perdido credibilidad, las provinciales no cubren un territorio de suficiente significación y las que publican las consultoras privadas exageran, en general, las tasas de inflación reales (además de aplicar en algunos casos metodologías inaceptables, de poca seriedad). De acuerdo a la evolución del índice de precios implícitos del PBI, la inflación actual se ubicaría en el entorno del 20% anual, en tanto que el promedio del incremento de precios, según siete institutos provinciales de estadísticas, resulta aproximadamente del 23%. Ambos valores se hallan muy lejos de los que estima el INDEC –y, también, bastante por debajo de muchas “estimaciones” irresponsablemente difundidas por medios masivos de comunicación– y justifican la actual preocupación.<sup>8</sup>

Existe un proceso de recesión en algunas industrias, como el ejemplo de la automotriz<sup>9</sup>, que genera al mediano plazo un efecto cascada en muchas empresas que dependen del sector. También se aprecia una manifiesta crisis en las negociaciones con los gremios docentes que año a año dificultan el inicio de clases. Por otro lado, esto significa una ventaja comparativa, ya que los colegios de gestión privada generalmente no se adhieren a las huelgas propuestas por los distintos sindicatos.

Igualmente, no se puede considerar que el contexto sea totalmente negativo, puesto que en los sectores de servicios han existido fuertes inversiones, y el contexto internacional es favorable por el precio internacional de los granos. En este sentido, merece una consideración especial el caso de la soja.

---

<sup>8</sup> Plan Fénix. (2012). “La cuestión inflacionaria en la Argentina.” Proyecto estratégico de la Facultad de Ciencia Económicas. UBA. Disponible en [http://www.econ.uba.ar/planfenix/novedades/LA\\_CUESTI%D3N\\_INFLACIONARIA\\_EN\\_LA\\_ARGENTINA.pdf](http://www.econ.uba.ar/planfenix/novedades/LA_CUESTI%D3N_INFLACIONARIA_EN_LA_ARGENTINA.pdf)

<sup>9</sup> Agencia TELAM, disponible en: <http://www.telam.com.ar/notas/201501/91185-industria-automotriz-terminales-2014-617329-unidades-producidas-en-el-pais.html>

Las liquidaciones de divisas provenientes de las exportaciones de soja, poroto de soja y aceite de soja, alcanzaron en 2003 unos U\$S 9.500 millones, once años después, se espera que esa cifra se multiplique por más de tres veces, hasta alcanzar unos U\$S 30.000 millones. Del mismo modo se multiplicó la rentabilidad de quienes están en el negocio de la soja. La oleaginosa pasó de cotizar U\$S 220 dólares la tonelada en 2003, a U\$S 540 en la actualidad, es decir, trepó 145%.<sup>10</sup>

Particularmente en los servicios de educación ha existido inversión —tanto pública como privada— que evidencia un crecimiento en el sector y es positivo el resurgimiento de las escuelas técnicas que estuvieron cercanas a la extinción en la década de los '90. Hubo un fuerte crecimiento histórico en la inversión en educación en cuanto al PBI porcentual. Aunque el sistema presente falencias, este dato no es menor, ya que indicaría que más allá del crecimiento cuantitativo en el monto de inversión hubo un importante crecimiento porcentual en cuanto al Producto Bruto Interno argentino.

El gasto público en educación como porcentaje del PIB comprende el gasto público total (corriente y de capital) en educación expresado como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) en un año determinado. El gasto público en educación incluye el gasto del Gobierno en instituciones educativas (públicas y privadas), administración educativa y subsidios o transferencias para entidades privadas (estudiantes/hogares y otras entidades privadas).<sup>11</sup>

En los últimos diez años la educación argentina ingresó en un proceso de transformación que se traduce en la inversión de 169.406 millones de pesos en el período 2003-2012, a través de la Ley de Financiamiento Educativo por la cual el país hoy destina el 6,4% de su PBI a Educación.

El informe "*Latin American Economic Outlook 2015: Educación, Habilidades e Innovación para el Desarrollo*", en el capítulo sobre tendencias recientes en educación destaca que ese porcentaje se compone de un 86,5% recursos públicos y 13,3%

---

<sup>10</sup> Agencia Telam. "Soja y poder económico". Disponible en <http://www.telam.com.ar/informes-especiales/1-soja-y-poder-economico/1-el-fenomeno>

<sup>11</sup> Banco Mundial. "Gasto público en educación". Disponible en <http://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS>

privados, con niveles superiores de partida estatales que países de la OCDE, que alcanzan el 83,9% contra 16,1% de los privados.<sup>12</sup>

## Contexto Escuela Inicial

Con respecto a la escuela de nivel inicial, durante la última década se ha producido un crecimiento sin precedentes en el nivel inicial. La matrícula creció en total un 24 por ciento entre el 2003 y 2010. Este incremento se sustenta en parte en la ley 26.206 (2006) que estableció la obligatoriedad escolar en todo el país desde la edad de cinco años hasta la finalización del nivel de la educación secundaria.

Se debe destacar el auspicioso hecho de que la matrícula escolar en el nivel inicial muestre uno de los crecimientos más altos, apenas superado por el incremento en la matrícula del nivel superior no universitario. En 2003 eran 1.256.011 los niños incorporados al nivel inicial, mientras que en 2011 esta magnitud trepó un 23,7 por ciento y llega a 1.553.418 niños; como se aprecia, es un significativo avance bien por encima del aumento demográfico.<sup>13</sup>

También es significativo el hecho de que cada 100 alumnos incorporados al nivel inicial entre 2003 y 2010 casi 56 optaron por escuelas privadas y 44 por estatales. Señalemos que esta evolución distinta de la matrícula no es consistente con el fortalecimiento de la igualdad de oportunidades, ya que indica un ritmo de menor incorporación al nivel inicial de los niños más humildes de la población.

Aparece aquí un rasgo distintivo en todos los niveles educativos: en los últimos años, el mayor incremento en la matriculación privada cuando se la compara con la estatal. La matrícula total en todos los niveles aumentó 7,9% entre 2002 y 2010, pero mientras que la privada total aumentó un 24,1%, la estatal apenas creció un 2,9%. Si se observa únicamente al nivel inicial, se ve que, tal como se indica en el

---

<sup>12</sup> Datos de la Secretaría de comunicación pública. Presidencia de la Nación. Disponibles en <http://www.argentina.ar/movil/34486-argentina-pa%C3%ADs-l%C3%ADder-en-am%C3%A9rica-latina-en-inversi%C3%B3n-en-educaci%C3%B3n>

<sup>13</sup> Boletín Centro de Estudios de la Educación Argentina (CEA), Año 2 – N° 7. Más Chicos en el Jardín de Infantes.

cuadro, la matrícula privada en el nivel inicial aumentó un 47% por ciento, es decir más del triple que la matrícula estatal que creció 15 por ciento.<sup>14</sup>

**Imagen 1.2: Crecimiento Matrícula del Nivel Inicial (2003-2010)**

CRECIMIENTO MATRÍCULA DEL NIVEL INICIAL (2003-2010)				
NIVEL INICIAL				
GESTIÓN	2003	2010	INCREMENTO	%
TOTAL	1.256.011	1.553.418	297.407	24%
ESTATAL	903.332	1.035.641	132.309	15%
PRIVADA	352.679	517.777	165.098	47%

**Fuente: Boletín Centro de Estudios de la Educación Argentina (CEA), Año 2 – N° 7 (Página 4)**

### Nivel inicial en la Provincia de San Juan

En referencia al desarrollo del nivel inicial en la provincia de San Juan es importante poner el acento en el análisis de la evolución de la matrícula. Entre el 2003 y 2011 hubo un incremento total de 5.451 alumnos, de los cuales 3.376 pertenecen a la educación estatal y 2.075 a la privada. Porcentualmente significa un incremento total del 30% incluyendo a la provincia entre las nueve que superan la media nacional del 24%. La educación de gestión estatal creció el 24% en la provincia ocupando el sexto lugar entre las provincias donde más creció la matrícula. La educación de gestión privada, mientras tanto, creció el 49%, lo que significa un aumento importante acompañando el promedio nacional del 47%.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Boletín Centro de Estudios de la Educación Argentina (CEA), Año 2 – N° 14. Un Paso al Frente En el Nivel Inicial

<sup>15</sup> CEA. Centro de estudios de la educación Argentina. “Un paso al frente en el Nivel Inicial”. Año 2 n° 14. Octubre de 2013.

## Contexto Escuela Primaria

La Ley Nacional de Educación N° 26.206/05<sup>16</sup> establece este nivel como obligatorio para todo niño a partir de los 6 años. Se propone ofrecer una formación integral, básica y común, garantizando el acceso a un conjunto de saberes comunes que les permitan “participar de manera plena y acorde a su edad en la vida familiar, escolar y comunitaria, ofreciendo las condiciones necesarias para el desarrollo integral de la infancia en todas sus dimensiones.”<sup>17</sup>

En datos del portal del Ministerio de educación, Subsecretaría de Planeamiento Educativo, los alumnos y alumnas matriculados corresponden a un total de 4.645.843 para todo el país, de los cuales 3.579.528 pertenecen al sector de gestión estatal y 1.066.315 al sector de gestión privada.<sup>18</sup>

Según investigación de la Universidad de Belgrano:

Desde la sanción de la histórica Ley 1420 de educación “común, gratuita y obligatoria” siempre creció ininterrumpidamente la matrícula escolar primaria estatal. Es así como en 1955 asistían 2,5 millones de niños a estas escuelas estatales, en 1980 eran 3,4 millones los alumnos y en 2002, según las estadísticas del Ministerio de Educación, el alumnado llegaba a 3.757.646. Pero el año 2002 marca un punto de ruptura, ya que a partir de 2003, por vez primera en nuestra historia, comienza un nuevo ciclo, ya que comienza a caer la matrícula primaria estatal. Es así como en 2010 asistían a escuelas estatales primarias 273.429 alumnos menos que en 2002, una reducción en el orden del 7,3%. Al mismo tiempo, la matrícula en escuelas privadas trepa en ese mismo período nada menos que un 19,9%. En 2002, uno de cada cinco alumnos primarios asistía a escuelas privadas, mientras que en 2010 esta proporción trepaba a uno de cada cuatro. En el nivel secundario, ocurre un proceso similar, aumentando desde un 30% del total del alumnado en el año 2002, a un 32% en 2010.<sup>19</sup>

### ***Imagen 1.3: Matrícula de Nivel primario: estatal y privada (%)***

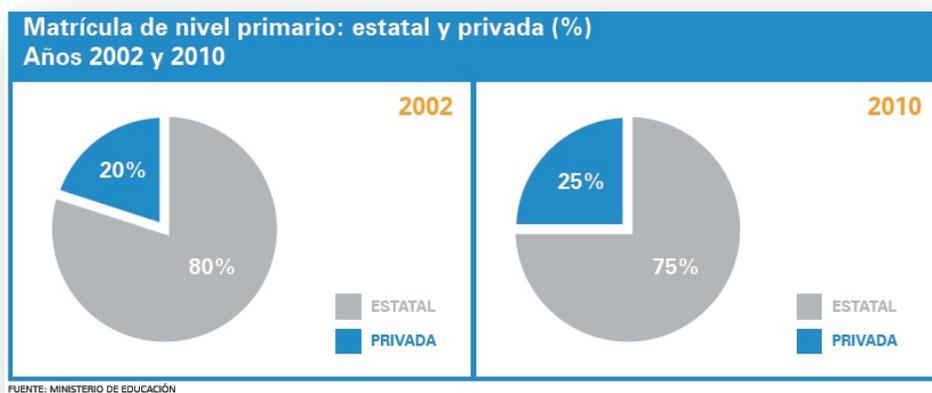
---

<sup>16</sup>La Ley de Educación Nacional (N° 26.206) fue sancionada el 14 de diciembre del 2006 y tiene por objeto regular el ejercicio del derecho de enseñar y aprender consagrado por el artículo 14 de la Constitución Nacional y los tratados internacionales incorporados a ella. Cf. Inet. Instituto Nacional de Educación Tecnológica.

<sup>17</sup> Programa Nacional “Mapa Educativo”. Ministerio de Educación. Presidencia de la Nación.

<sup>18</sup> Disponible en [http://www.mapaeducativo.edu.ar/images/stories/men/info\\_primaria.html](http://www.mapaeducativo.edu.ar/images/stories/men/info_primaria.html)

<sup>19</sup> CEA. “Un hecho nuevo: el éxodo de la escuela pública”. Centro de Estudios de la Educación Argentina. Universidad de Belgrano. Año 1. N° 2. Septiembre de 2012.



Fuente: Boletín Centro de Estudios de la Educación Argentina (CEA), Año 1 (Página 8)

El estudio de la Universidad de Belgrano sigue aportando cifras:

- En 2010, las escuelas primarias estatales sufren una merma en su matrícula de **25.042** alumnos respecto de 2009.
- En el mismo año, las escuelas privadas registraban **19.075** alumnos más.

Estas cifras dan cuenta de una reducción total de la matrícula en **5.967** alumnos primarios.

En cuanto al ingreso a primer grado:

- En 2010 ingresaron a primer grado estatal en todo el país **7.262** alumnos menos que en 2009.
- En el mismo año, en las escuelas privadas, ingresaban **2.561** alumnos más.

Estas cifras muestran que ese año ingresaron al sistema **4.701** alumnos menos que en 2009.

Mariano Narodowski, de la Universidad Torcuato Di Tella, corrobora estas tendencias haciéndolas llegar hasta el 2013, de acuerdo con datos y cifras oficiales del Ministerio de Educación.

El significativo aumento de la matrícula de la educación privada en todos los niveles de enseñanza y en todas las provincias argentinas. Según el ámbito, esto puede observarse en: a) la pérdida neta de alumnos en escuelas públicas, un hecho inédito en la historia educa-

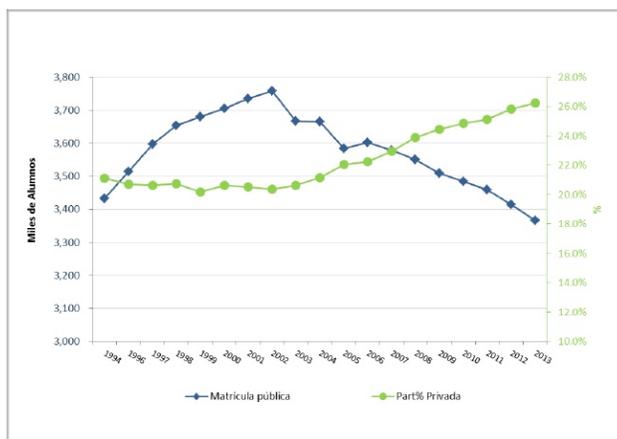
cional argentina b) el incremento neto de la matrícula privada y el notorio aumento del porcentaje de la matrícula privada sobre el total de alumnos en Argentina c) la inscripción de los alumnos en establecimientos privados como explicación del incremento de la matrícula total.<sup>20</sup>

La misma investigación señala que en 2013 se registra un nuevo récord de pérdida de matrícula pública, con 49.094 chicos menos respecto de 2012. El récord previo fue el año anterior —2012— con 45.336 chicos menos que en 2011.

La pérdida acumulada sería de 301.907 alumnos (-8.2%). Mientras que el avance de la educación primaria privada sería de 244.482 alumnos, (+25.6%).

Existe, además, una merma en la matrícula a primer grado de un 4,6% de 2013 respecto del año anterior. Esta cifra significativa no puede deberse solamente al incremento de la educación privada, y resta por estudiarse el fenómeno, en vistas a avizorar una posible desescolarización.

**Imagen 1.4 Evolución de la matrícula en escuelas primarias públicas y participación del sector privado. Total país 1994-2013.**



Fuente: Narodowski, M. *Op. Cit.*

<sup>20</sup> Narodowski, M. (2014). "El crecimiento de la matrícula en la población escolar argentina 2003-2013: entre la privatización y el estancamiento." Documento de trabajo. Disponible en Academia.edu.

Como indica en la conclusiones del Boletín el Señor Alieto Aldo Guadagni, Director del Centro de Estudios de la Educación Argentina (Universidad de Belgrano).

“Desde el año 2003 (Se refiere a 2010) hasta la fecha se viene dando un fenómeno sin precedentes históricos en nuestro sistema educativo: la caída, en términos relativos y absolutos, de la matrícula en las escuelas públicas primarias. Cada vez son más los padres que, aun acosta de esfuerzos económicos en el límite de sus posibilidades, inscriben a sus hijos en instituciones privadas porque creen que así les aseguran un futuro mejor. Hay hechos objetivos que parecen darles la razón: en nuestro régimen educativo estatal no se cumple con la cantidad de horas mínimas recomendadas por la Unesco; los resultados que obtienen los alumnos argentinos en las pruebas internacionales son cada vez menos alentadores; los feriados son muchos y la conflictividad laboral va en aumento. El síntoma que debería accionar la alarma está en la provincia de Buenos Aires, más precisamente en el conurbano, y aun en localidades habitadas por personas de menos recursos: allí también va disminuyendo progresivamente la inscripción en las escuelas públicas y va en aumento, en similar medida, en las privadas.”<sup>21</sup>

**Cuadro1.1. Datos de la matrícula a Primer grado**

Año 2002/2010	
Gestión Privada	Gestión estatal
+ 22%	-12,6%

Cuadro propio. Datos del Ministerio de Educación

## **Evolución de las matrículas estatal y privada por provincias**

<sup>21</sup> Boletín Centro de Estudios de la Educación Argentina (CEA), Año 1 – N° 2. El éxodo de la Escuela Pública

**Cuadro 1.2: Evolución de la matrícula estatal y privada**

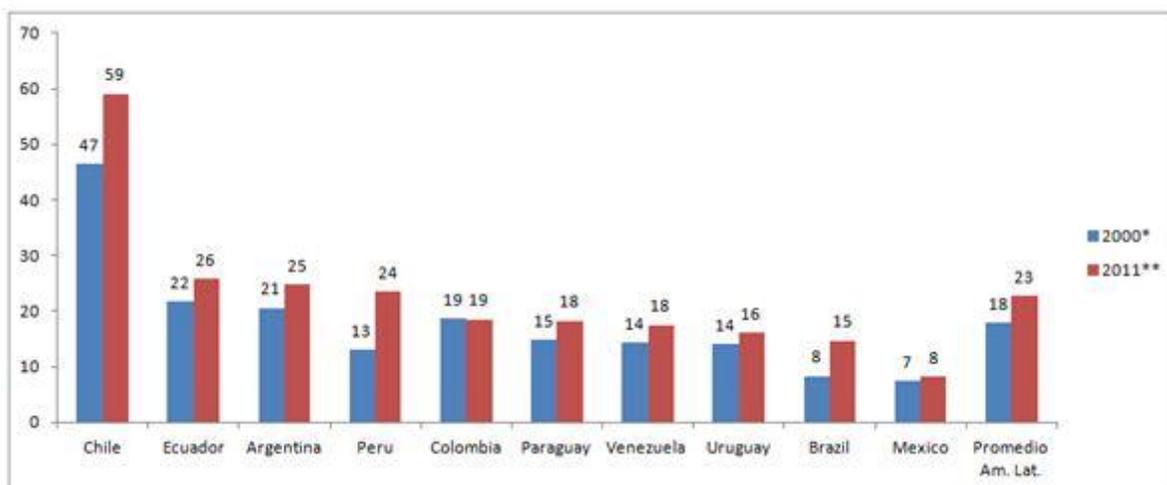
Jurisdicción	Evolución de la matrícula primaria 2003 - 2013	
	Estatal	Privada
Buenos Aires	-5%	35%
Partidos del Conurbano	-11%	38%
Buenos Aires Resto	4%	29%
Catamarca	-19%	42%
Chaco	-11%	33%
Chubut	0%	14%
Ciudad de Buenos Aires	-3%	25%
Córdoba	-6%	17%
Corrientes	-11%	11%
Entre Ríos	-10%	7%
Formosa	-17%	10%
Jujuy	-18%	22%
La Pampa	-8%	14%
La Rioja	-13%	37%
Mendoza	-12%	28%
Misiones	-11%	4%
Neuquén	-13%	36%
Río Negro	-14%	2%
Salta	-10%	26%
San Juan	2%	33%
San Luis	-5%	34%
Santa Cruz	18%	38%
Santa Fe	-13%	6%
Santiago del Estero	-10%	36%
Tierra del Fuego	1%	94%
Tucumán	-6%	3%
<b>Total País</b>	<b>-8%</b>	<b>26%</b>

Fuente. Narodowski, M. Op. Cit

Un estudio de CIPPEC<sup>22</sup>, sobre cifras de la UNESCO, da cuenta de que este no es un fenómeno aislado en Argentina durante la década estudiada, sino que es un fenómeno común a toda Suramérica. Aquí el cuadro comparativo:

<sup>22</sup> Centro de Implementación de Políticas Públicas para la equidad y el crecimiento. [www.cippec.org](http://www.cippec.org)

**Gráfico 1: Evolución de la matrícula estatal y privada**



Fuente: Elaboración CIPPEC sobre la base de UIS-UNESCO.

Asimismo, este informe, al contrario de los citados anteriormente, no ubica las causas en la crisis de la educación estatal, sino en el crecimiento económico, que invita a que las familias de —ahora— más poder adquisitivo, puedan optar por la educación privada. Cabría una posterior investigación que aclarara los motivos exactos por los cuales dichas familias depositan su confianza en las instituciones privadas: los días de cumplimiento efectivo del calendario escolar por parte de los docentes podría ser una, pero no la única. Jornadas de mayor carga horaria —para padres que trabajan— podría ser otra, y tampoco hay que desestimar la sensación de mayor seguridad —que a veces no se compadece con la realidad— que estos establecimientos parecen ofrecer, en detrimento de los estatales. Las mejores condiciones edilicias podrían ser otras de las causas.

Quizás sea más oportuno encontrar hipótesis explicativas en dos dimensiones transversales a estos países durante la década analizada. La primera está vinculada con el crecimiento económico. Efectivamente todos estos países experimentaron importantes tasas de crecimiento económico durante la década del 2000: en promedio el PBI de los países del gráfico crecieron un 3,7% entre 2000 y 2010, una cifra muy alta en la comparación histórica. Esto indicaría que el crecimiento económico está asociado con el pasaje al sector privado, especialmente cuando los niveles de escolarización llegan a su tope de universalización, como ocurre en el nivel primario. Dado que no hay nuevos alumnos incorporándose en escuelas primarias, es plausible que el crecimiento económico se traduzca en más alumnos yendo a escuelas privadas. La segunda causa común a toda la región es más compleja de analizar, pero no debe ser esquivada. Se trata de la caída de la escuela pública en el imaginario de la sociedad. Es probable que

haya motivos concurrentes: nuevas formas de segregación social ante la expansión de la población urbana; lentitud de adaptación a los cambios por parte de las escuelas públicas; mejor capacidad de atracción y “marketing” de las escuelas privadas; más pa-  
ros y ausentismo docente en las escuelas públicas.<sup>23</sup>

Según datos oficiales,

El primario sigue siendo el nivel más voluminoso de todo el sistema con 4,9 millones de alumnos -incluidos los 290 mil matriculados en las modalidades de educación para jóvenes y adultos y especial-. Sin embargo, a pesar de ser el más extendido, el primario ya no crece como lo hacía en el pasado cuando todavía no había alcanzado una cobertura completa de la población infantil y este grupo poblacional se expandía debido a cuestiones demográficas. Es por eso que en el año 2011 la escuela primaria tiene 1% menos de estudiantes que en 2010.<sup>24</sup>

Entre las razones que este informe oficial del Ministerio de Educación aporta para el crecimiento de la matriculación privada están, además de las ya mencionadas de crecimiento económico:

- Preferencias ideológicas o religiosas
- Búsqueda de oferta educativa más específica.
- Búsqueda de mayor orden y previsibilidad en el calendario escolar.
- Legítimas aspiraciones sociales que algunas familias entienden que pueden tramitarse mejor en escuelas privadas.

Según Leandro Bottinelli<sup>25</sup>, tres de cada cuatro estudiantes están matriculados en establecimientos públicos (74% en 2010):

---

<sup>23</sup> “Pasaje al sector privado: una realidad en América Latina”, del blog Nexos, de CIPPEC. Disponible en <http://nexos.cippec.org/Main.php?do=blogView&id=2011>

<sup>24</sup> Ministerio de Educación de la Nación (2013). “A propósito del debate sobre la evolución de la matrícula en el sector privado”. Disponible en [http://diniece.me.gov.ar/images/stories/diniece/publicaciones/debate\\_matri\\_privada\\_20130307.pdf](http://diniece.me.gov.ar/images/stories/diniece/publicaciones/debate_matri_privada_20130307.pdf)

<sup>25</sup> Bottinelli, L. “¿Por qué crece la educación privada?” Paper de la UNIPE. Universidad pedagógica de Buenos Aires. Disponible en <http://unipe.edu.ar/wp-content/uploads/2013/04/La-educaci%C3%B3n-en-debate-12-UNIPE.pdf>

El primario es el nivel más voluminoso y extendido territorialmente de todo el sistema, con casi 23 mil establecimientos y 4,6 millones de alumnos. En el 2003 registraba 21% de sus alumnos en escuelas privadas y en 2010, 25%.

Sin embargo, este autor sitúa el declive de la educación pública a partir de la década del sesenta. Según su análisis, la educación Pública creció ininterrumpidamente durante la primera mitad del siglo XX, para luego comenzar un proceso de retroceso, hasta la fecha. Las cifras que ofrece sobre el crecimiento de la Educación Privada son: 7% en 1940 (el menor registro histórico); 8% en 1950; 11% en 1960; 16% en 1970; 17% en 1980; 19% en 1990; 21% en 2000, y 25% en 2010.

El siguiente cuadro<sup>26</sup> explica este fenómeno:

**Cuadro 1.3: Tasa de alumnos en escuelas primarias privadas y variación quinquenal de la tasa. Años 1940 a 2010. Total país.**

Año	Tasa de alumnos en primarias privadas	Variación quinquenal de la tasa
1940	7,2	
1945	7,5	4%
1950	7,8	4%
1955	8,3	6%
1960	10,6	28%
1965	13,8	30%
1970	15,9	15%
1975	17,2	8%
1980	17,3	1%
1985	18,6	8%
1990	19,3	4%
1995	21,3	10%
2000	20,6	-3%
2005	22,0	7%
2010	24,9	13%

La razón de este incremento, según el autor, tiene que ver con la economía, pero sólo de manera secundaria. Bottinelli sostiene que existe una preferencia en las

<sup>26</sup> Datos del Ministerio de Educación, disponibles en <http://repositorio.educacion.gov.ar/dspace/handle/123456789/109842>

familias argentinas por la educación privada que permanece latente, y el factor económico es el que posibilita que esta preferencia emerja.

Una interpretación histórica sobre el crecimiento de la educación privada no puede desconocer que los motivos por los que las familias eligen uno u otro tipo de escuelas para la educación de sus hijos son bastante más complejos que los que surgen de las consideraciones sobre la calidad, sea como fuera que se entienda o se mida este concepto. Las familias, en particular las de los sectores medios y altos (y crecientemente las de los sectores populares), buscan en la educación la respuesta a ciertas aspiraciones sociales. También otras decisiones familiares podrían analizarse desde esta perspectiva (barrio de residencia, lugar de vacaciones, tipo de consumos culturales, elección de parejas) pero en el caso de la educación el fenómeno adquiere especificidad debido a la importancia estratégica que se le asigna en nuestra sociedad en la definición del futuro de las personas.<sup>27</sup>

Un estudio Realizado por Gustavo Gamallo<sup>28</sup>, da cuenta de que no siempre la elección por la Educación Privada está asociada el aspecto económico. Existen las instituciones privadas con subvención (generalmente escuelas parroquiales), cuya cuota puede estar al alcance de amplios sectores medios y bajos. El criterio de elección, en estos casos, tiene en cuenta otros factores, tales como:

- Cuestiones ligadas al trabajo de los padres, y a la necesidad de cuidado y contención.
- Selección del grupo de pares.
- Distancia geográfica.
- Eventual salida laboral.
- Educación religiosa.
- Movilidad social ascendente.
- Mayor previsibilidad de cumplimiento del calendario escolar.
- Mejor infraestructura edilicia.

---

<sup>27</sup> Bottinelli, L. *Op.Cit.*

<sup>28</sup> Gamallo, G. "Mercantilización del bienestar. Hogares pobres y Escuelas privadas". En *Revista de Instituciones, Ideas y Mercados* N° 55| Octubre 2011 | pp. 189-233 | I

En el campo de las representaciones sociales, el llamado proceso de mercantilización educativa entre los sectores populares se asocia con el tenor de las expectativas familiares en un contexto de masificación educativa y polarización social, esto es, un profundo deterioro de las condiciones materiales de vida y de un fuerte proceso de desafiliación social y segregación residencial cuyo origen se remonta más atrás en el tiempo. Los testimonios recogidos de padres y madres entrevistados señalan una escuela que se expresa como una frontera y un refugio frente a lo que en forma concluyente entienden como manifestaciones de violencia capital, cercana, recurrente y cotidiana y su efecto en el deterioro y descomposición de las relaciones sociales en sus círculos directos. Los relatos, a modo de justificación de la decisión sobre la elección escolar, indican una notable preocupación por la protección de sus hijos. La escuela expresa una intersección entre el presente y el futuro y, en ese espacio, lo que constituye como la principal demanda de los grupos sociales analizados es una escolaridad civilizatoria, donde la idea del progreso y el combate a la “mala vida” a través de la educación viene como consecuencia de una condición necesaria y anterior: el cuidado.<sup>29</sup>

## Escuela primaria en la Provincia de San Juan

Puede observarse que en la Provincia de San Juan el crecimiento en la matrícula en los colegios primarios de gestión privada asciende 23,8%, superando la media nacional de 19,9%. En dicha provincia también creció la inscripción en colegios de gestión estatal en 1% contra la media nacional que decreció el 7.3% Suma un incremento total en la matrícula provincial del 2.8%.

## Unidades educativas de Nivel Inicial.

**Cuadro 1.4: comparación de unidades educativas públicas y privadas**

	Gestión Estatal	Gestión Privada
Total País	13.526	4611
San Juan	316	47

Cuadro propio. Datos: Ministerio de Educación

<sup>29</sup> *Ibid.*

## Unidades educativas de Nivel Primario.

**Cuadro 1.5: comparación de unidades educativas públicas y privadas**

	Gestión Estatal	Gestión Privada
Total País	18.477	353
Prov. de San Juan	3750	49

Cuadro propio. Datos: Ministerio de educación

## Alumnos por niveles y ciclos de enseñanza

**Cuadro 1.6: Cuadro comparativo por niveles y ciclos de enseñanza**

	ESTATAL	ESTATAL	PRIVADA	PRIVADA
	Inicial	Primaria	Inicial	Primaria
Total País	1.036.709	3.416.807	487.358	1.190.004
Prov. de San Juan	17.841	73.262	6625	17.470

Cuadro propio. Datos: Ministerio de educación

## Análisis del Contexto

De acuerdo con datos aportados por la *Fundación Cimientos*<sup>30</sup>, el panorama general de la educación en Argentina podría diagramarse así, según una actualización del año 2011 a los datos del censo<sup>31</sup>:

- En Argentina, un total de 11.349.450 alumnos asisten a todos los tipos de educación y niveles educativos.

<sup>30</sup> "Cimientos" es una organización sin fines de lucro que trabaja para que los chicos de bajos recursos terminen el secundario y tengan más oportunidades en el futuro, cuyos pilares son: Acompañamiento educativo, Apoyo económico y Articulación e intercambio de experiencias entre los actores involucrados. Cf. Cimientos.org

<sup>31</sup> Cimientos. "La educación argentina en números". Actualización de datos estadísticos sobre la escolarización en Argentina. Abril 2011. Disponible en [http://www.cimientos.org/archivos/educacion\\_6.pdf](http://www.cimientos.org/archivos/educacion_6.pdf)

- Un total de 10.445.772 alumnos concurren a establecimientos de educación común;
- 113.386 son alumnos que reciben educación especial, y
- 790.292 concurren a establecimientos de enseñanza de Jóvenes y Adultos.
- 7.485.142 estudiantes asisten a escuelas de gestión estatal, distribuidos de la siguiente manera:
  - 1.013.590 alumnos asisten al nivel inicial,
  - 3.509.259 a la escuela primaria (6 años),
  - 1.661.860 alumnos concurren al ciclo básico de la escuela secundaria,
  - 937.476 concurren al ciclo orientado de la secundaria y
  - 362.957 son los estudiantes que cursan el nivel superior no universitario.
- 2.960.630 alumnos asisten a escuelas de gestión privada, distribuidos de la siguiente manera:
  - 513.325 alumnos asisten al nivel inicial,
  - 1.134.171 concurren a la escuela primaria (6 años),
  - 568.604 alumnos asisten al ciclo básico de la escuela secundaria,
  - 451.291 concurren al ciclo orientado de la secundaria y
  - 293.239 son los estudiantes que cursan el nivel superior no universitario.
- El porcentaje total de alumnos que asiste a escuelas privadas —en todos los niveles educativos—, asciende al 28% del total de los alumnos matriculados.
- El nivel superior no universitario es el que posee más alumnos en instituciones privadas es—45% del total de la matrícula—,
- y le sigue el nivel inicial, con un porcentaje de 34% de alumnos en escuelas privadas.

- Las provincias con mayor proporción de la matrícula en el sector privado: Ciudad de Buenos Aires, Córdoba, Provincia de Buenos Aires, Santa Fe y Entre Ríos. (CIPPEC, 2009)
- Las provincias con menor proporción de la matrícula en el sector privado: Chaco, Formosa, LaRioja, Jujuy y Chubut. (CIPPEC, 2009)

En los apartados precedentes se ha intentado analizar el fenómeno de la educación Inicial y Primaria en el contexto de la oferta estatal y la privada. El arco de este análisis abarcó desde posturas más conservadoras, hasta las más progresistas, siempre contrastando con las cifras oficiales de los Ministerios correspondientes.

De acuerdo con dicho análisis, se ha podido comprobar que efectivamente está ocurriendo un fenómeno de migración de las escuelas públicas a las privadas, pero efectivamente, también, el fenómeno no es nuevo (las tasas más altas se registraron en la década del '60), y no es exclusivamente relacionado con la calidad educativa.

El proceso es complejo y multifactorial, pero es imprescindible conocerlo y comprenderlo a fin de que en el presente proyecto de creación de una escuela Fasta en San Juan se contemplen todas aquellas variables que confluyen a la hora del crecimiento de la matrícula privada en detrimento de la pública. Para empezar, todos los estudios analizados hablan acerca de la necesidad de contención, cuidado, previsibilidad en el cronograma de clases, y también en la búsqueda de un perfil institucional que aúne la fe religiosa y la concepción antropológica humanística. Todos estos ítems estarían debidamente atendidos por Fasta en cualquier lugar del País donde decida afincarse. Otro punto importante a tener en cuenta es la conformación edilicia, la cual parece ser otro de los pilares de la búsqueda de parte de los padres. En este sentido, el inmueble previsto para el funcionamiento de Fasta San Juan cumple ampliamente todos los requisitos. En cuanto a la necesidad de un grupo humano con valores, Fasta los tiene y los aplica en todos sus claustros, así como también la calidad educativa.

Por último, y más importante para este trabajo, es el tema económico. Se considera factible que el mejoramiento económico de grandes sectores medios y bajos

de la sociedad crea un espacio propicio para que los mismos puedan concretar esa búsqueda de la que se trató más arriba, al poder acceder al pago de una cuota.

En cuanto a la Provincia de San Juan, se ha observado que el crecimiento en la educación en el nivel inicial y primario es alto, no solamente el aumento en general, sino que además a nivel comparativo entre las provincias argentinas se encuentra entre las primeras en el crecimiento de la matrícula en la educación de gestión privada. (33%, sólo por debajo de Catamarca, Buenos Aires, La Rioja, Neuquén, San Luis, Santa Cruz, Santiago del Estero y Tierra del Fuego<sup>32</sup>).

Según se pudo ver en los cuadros de la página 25 y 26, es posible afirmar la necesidad de la creación de nuevos jardines de infantes privados y escuelas primarias para satisfacer a la población ya que es notable una mayor demanda en este segmento que la oferta disponible actualmente.

### **Porcentajes de la Provincia de San Juan de unidades educativas privadas y estatales:**

- Educación Inicial

***Cuadro 1.7: Porcentaje de escuelas privadas respecto del total***

<b>Total Priv./Estatal</b>	<b>Privadas</b>	<b>%</b>
<b>363</b>	<b>47</b>	<b>14,8%</b>

Cuadro propio. Datos: Ministerio de educación

- Educación Primaria

***Cuadro 1.8: Porcentaje de escuelas privadas respecto del total***

<b>Total Priv./Estatal</b>	<b>Privadas</b>	<b>%</b>
<b>3799</b>	<b>49</b>	<b>1,3%</b>

Cuadro propio. Datos: Ministerio de educación

---

<sup>32</sup> Cf. Cuadro pág. 20.

Si se toma como dato el 33% de migración de las escuelas públicas a las privadas, se advertirá rápidamente que los porcentajes de unidades educativas destinadas a la Educación Privada son realmente ínfimas de acuerdo con la demanda.

Esto es un factor determinante para la realización del proyecto, ya que en la matriculación durante los primeros años se realiza fidelización de las familias, para que continúen en los años siguientes con la propuesta educativa en análisis y también se debe considerar que a futuro se incluyan a hermanos menores a continuar en la misma escuela.

Durante la última década ha existido un crecimiento sostenido en la demanda de la sociedad argentina por la educación de gestión privada. Se puede afirmar que comienza a considerarse un servicio básico para la población, siendo una de las primeras opciones que toma una familia cuando crece económicamente y a lo último que renuncia cuando pierde poder adquisitivo. Dicho crecimiento se puede argumentar en distintas razones, como ya fue dicho: como la búsqueda de mayor nivel educativo, cumplimiento más riguroso del calendario escolar, mejor infraestructura edilicia, especialización de actividades culturales o deportivas, mejor contención con la posibilidad de disponer de profesionales directamente (psicopedagogos, fonoaudiólogos), mayor acceso a estudios universitarios, entre otros. Sin embargo no existen pruebas concluyentes que fundamenten estas razones y no es el objeto del presente trabajo hallarlas. Simplemente se apunta a la existencia de un nicho, por las razones expuestas, que permite pensar en la factibilidad real de llevar la propuesta educativa de Fasta a la Provincia de San Juan.



# CAPÍTULO II

Mercado Potencial

## Mercado Potencial

La ciudad de San Juan y los departamentos circundantes que forman el Gran San Juan, se encuentra en la décima unidad poblacional a nivel nacional con 500.000 habitantes según el censo de 2010 (421.640 habitantes en el censo de población 2001), abarcando el 68% de la población provincial (680.427 habitantes). La conurbación ha crecido el 20% en los últimos 10 años, casi duplicando el crecimiento nacional entre los últimos censos (10.6%). Actualmente el aglomerado tiene como principales actividades la administración gubernamental, por ser asiento de la capital provincial; la actividad industrial, en vista de una promoción para la radicación de fábricas en la zona existente desde 1980; y toda la actividad generada por la producción del vino, que en los últimos años creció en cantidad y calidad, dejando de lado la histórica producción de vinos de mesa de la zona por la de vinos finos de exportación.<sup>33</sup>

**Imagen 2.1: Ficha técnica Aglomerado Urbano Gran San Juan**



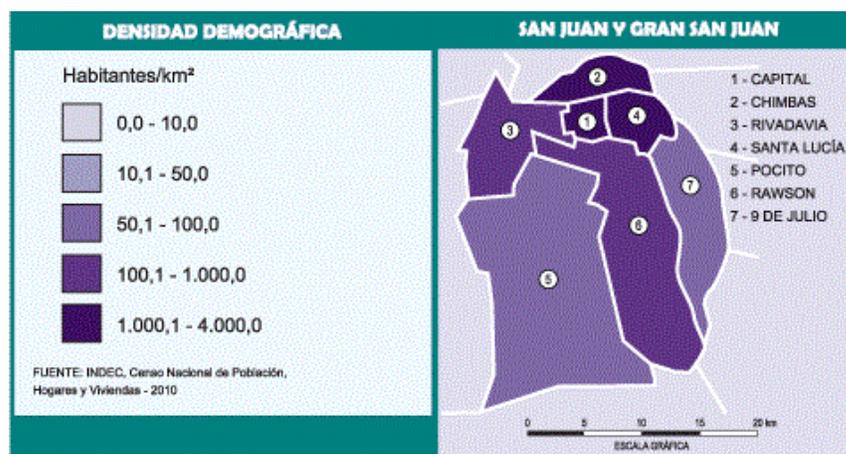
Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Gran\\_San\\_Juan](http://es.wikipedia.org/wiki/Gran_San_Juan)

Dentro del Gran San Juan funcionan en la actualidad 134 escuelas en total (dedicadas a la educación inicial, primaria y secundaria), de las cuales 77 son escue-

<sup>33</sup> Censo 2010 IDEC: <http://www.censo2010.indec.gov.ar/>

las de gestión oficial y 57 son de gestión privada. De estas escuelas, 55 son de nivel primario (34 públicas y 21 privadas).<sup>34</sup> Cabe la aclaración de que en su mayoría poseen educación inicial y primaria al mismo tiempo. En el siguiente cuadro se puede observar cómo la educación de gestión privada en la ciudad tiene una participación superior a los porcentuales vistos anteriormente a nivel nacional, donde la educación privada alcanza el 25%.

**Imagen 2.2: Densidad demográfica del Gran San Juan**

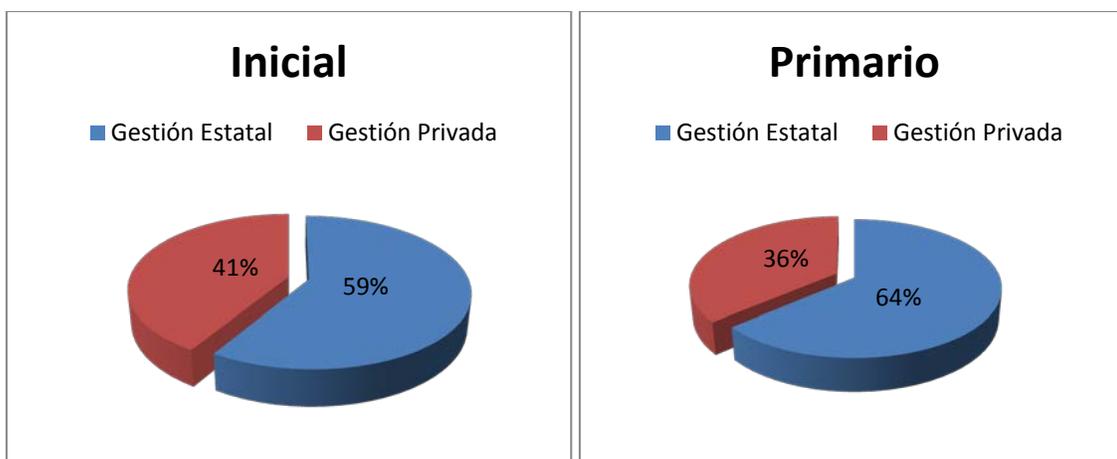


Fuente: <http://mapoteca.educ.ar/secuencia/demografia-de-las-provincias-cuyanas/>

Comparando la cantidad de escuelas totales (Inicial, Primaria y Secundaria) que funcionan actualmente en la ciudad de San Juan con otra ciudad de similar tamaño, se observa que la Ciudad de Salta —9° Ciudad más habitada (650.000 hab.)— supera ampliamente la cantidad de escuelas totales que posee la Ciudad de San Juan. En total funcionan 40% más de escuelas, aunque solamente supera en un 8% la cantidad de habitantes. Este indicador es una prueba clara de que en la ciudad de San Juan existe un déficit en la oferta escolar importante.

<sup>34</sup> Guía de escuelas y jardines: <http://guia-san-juan.escuelasyjardines.com.ar/>

**Grafico 2.1: Porcentual de escuelas de gestión privada en la ciudad de San Juan**



Cuadro propio. Datos: <http://guia-san-juan.escuelasyjardines.com.ar/>

### **Estimación de la Demanda del Segmento**

Es determinante identificar el segmento etario del mercado al que está acotado el proyecto, que comienza con niños de cuatro y cinco años (actualmente que hayan cumplido 4 a partir del mes de julio del 2013). Dicho proyecto está orientado a nivel inicial en una primera etapa, para luego incorporar un grado por año.

Dentro de la población total de la provincia (730.408 habitantes) se observa, como se ha mencionado anteriormente, que en la Ciudad de San Juan se concentra el 68% de la población.

Dentro de la Ciudad de San Juan, excluyendo los departamentos aledaños que conforman el Gran San Juan, hay 109123<sup>35</sup> habitantes, de los cuales 10.9% son varones y 10.6% son mujeres entre 5 y 19 años de edad: 11.957 varones y 11.654 mujeres<sup>36</sup>. Todos estos niños/jóvenes están obligados por la Ley<sup>37</sup> a concurrir a la escuela, por lo tanto la demanda del segmento mencionado es en total 23.611 chicos en edad de ir a la escuela en la ciudad de San Juan Capital.

<sup>35</sup> Datos del Censo 2010

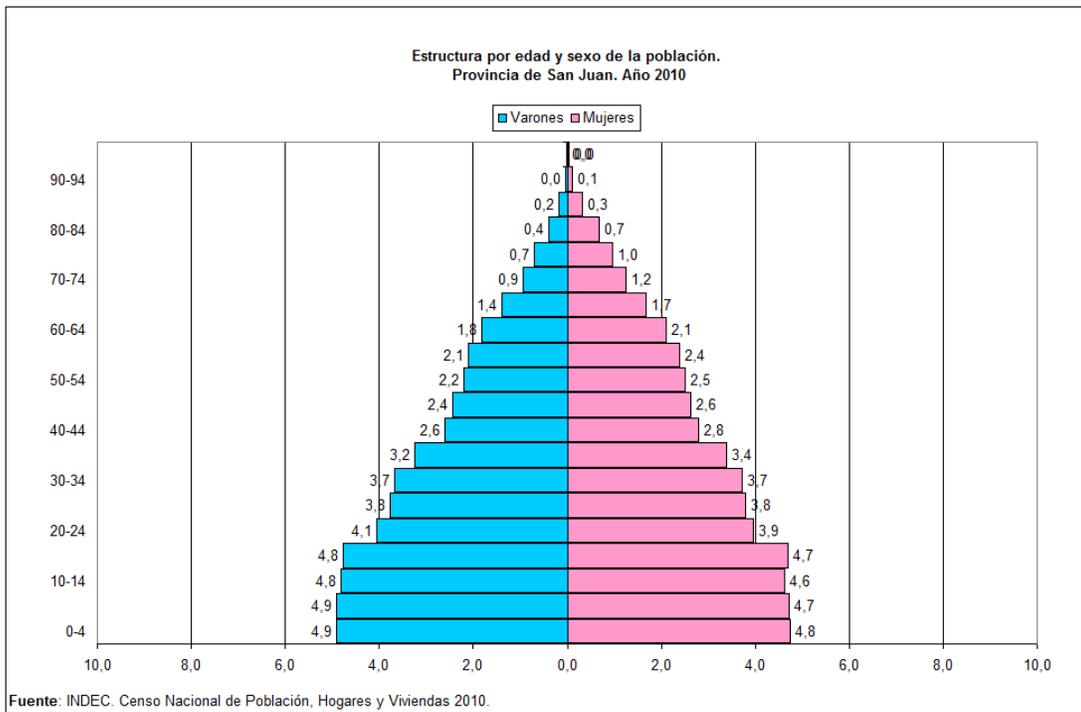
<sup>36</sup> Censo 2010. Cuadro P2-D. Provincia de San Juan, departamento Capital. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Año 2010

<sup>37</sup> Ley N° 26.206 Ley de Educación Nacional 2006

109123 hab. x (14,5% varones + 14% mujeres)  
 109123 hab x 28.5% = 31.100 habitantes entre 5 y 19

**\*19% del gran San Juan = 37009**

**Imagen 2.4: Pirámide por edad y sexo de la población en la Provincia de San Juan**



38

## Estimación de la Oferta del Segmento

En la página oficial del Ministerio de Educación de San Juan<sup>39</sup> se encuentran las cifras de escuelas públicas y privadas de la ciudad de San Juan y del Gran San Juan (los Partidos colindantes).<sup>40</sup>

<sup>38</sup> <http://www.censo2010.indec.gov.ar/cuadrosDefinitivos/Piramides/sanjuan.htm>

<sup>39</sup> <http://www.sanjuan.edu.ar/mesj/OfertaEducativa/EstablecimientosEducativos.aspx?nav=9>

<sup>40</sup> Sin embargo, encontramos dos limitaciones básicas para realizar nuestro sondeo. La primera, tiene que ver con que ese sitio (el único que aporta los datos), no discrimina entre establecimientos de educación primaria y secundaria. La segunda limitante es que en ninguna de las dependencias de educación de la gobernación que pudimos indagar telefónicamente pudieron darnos los datos fehacientes que buscábamos.

Con las cantidades expuestas en dicha página, a continuación se realizará un cálculo estimando la oferta de asientos escolares que ofrece la ciudad de San Juan.

Si se limita la búsqueda a la Capital, se observa que existen en total 184 escuelas, de las cuales 108 son escuelas públicas y 76 escuelas privadas.

Si sumamos los departamentos que forman el Gran San Juan:

- Rivadavia: 89 total (71 públicas - 18 privadas)
- Chimbas: 69 total (62 públicas - 7 privadas)
- Santa Lucia: 32 total (30 públicas - 2 privadas)
- Rawson: 115 total (100 públicas - 14 privadas)

Esto hace un total de:

- Total Gran San Juan: 489
  - Privadas: 117
  - Públicas: 371

Estos guarismos darían cuenta de que un 24% de la oferta escolar es privada, respetando las proporciones indicadas anteriormente para los totales Provinciales y Nacionales.

Si se cuenta con 184 escuelas Primarias y Secundarias en la Ciudad, y si se supone que la mitad de estas escuelas tienen doble turno. El segmento etario comprendido entre los 5 y los 18 años incluye desde sala de 5 a 4° año secundario, un total de 6 cursos. A un promedio de 30 alumnos por curso, se obtiene el total de asientos que están disponibles en la Ciudad de San Juan.<sup>41</sup>

$$6 \text{ cursos} \times 1.25 \text{ turnos} \times 25 \text{ alumnos por curso} \times 184 \text{ Escuelas}$$

---

<sup>41</sup> Solamente 6 cursos (seis primario y seis secundario) porque para el Ministerio de Educación de San Juan son distintas escuelas, aún si funcionan en el mismo establecimiento. Si observamos la lista oficial, una gran cantidad se repite la dirección. Otros datos a tener en cuenta es que las escuelas secundarias bajan la proporción de doble escolaridad, que es más común en las primarias y bajan la concurrencia de alumnado respecto de las primarias.

$$187.5 \times 184 \text{ Escuelas} = 34.500 \text{ Vacantes escolares}$$

La oferta escolar, entonces, supera la demanda en un 9.86%, unas 3400 vacantes escolares sobre la cantidad de alumnos en edad escolar. Sin embargo, se debe tener en cuenta que dicho cálculo solamente incluye la Ciudad Capital, y como ocurre en la mayoría de los conglomerados urbanos del país, la ciudad capital o el centro, debe satisfacer la demanda de los departamentos aledaños. San Juan no es la excepción de esta regla.

Existen diversos artículos que hacen alusión a esta problemática sobre todo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde el 19,4% de los alumnos, que asisten a los secundarios estatales de la ciudad vive en la provincia de Buenos Aires, lo que representa unos 19.100 estudiantes de los 98.754, que cursan en las 141 escuelas medias de la ciudad, según un informe del Ministerio de Educación porteño<sup>42</sup>. En los distritos escolares que lindan con el conurbano, la cifra supera el 20% y llega incluso, en algunos casos, hasta el 34 %.

La demanda escolar del conurbano bonaerense migra a capital. Los rectores y directores coinciden en tres explicaciones para este fenómeno: la mayor cercanía con escuelas porteñas para los estudiantes que viven en el primer cordón del conurbano, que muchas veces están a sólo dos o tres cuadras de un secundario de la ciudad y a más de 20 de uno de la provincia; la percepción de que las escuelas porteñas tienen una calidad superior, y la comodidad de muchos padres, que se trasladan a la ciudad junto con sus hijos cuando concurren a trabajar.

Como no se cuenta con la información de cuántos alumnos del Gran San Juan concurren o pretenden concurrir a la Ciudad de San Juan, se podría realizar un paralelismo con la Ciudad de Buenos Aires. Aunque en muchos aspectos las dos ciudades no tienen punto de comparación, se ha observado que guardan una cercana relación en las proporciones que existen entre los habitantes del Gran Buenos Aires y del Gran San Juan.

En la Ciudad de Buenos Aires vive el 18% del total del Gran Buenos Aires, que incluye la Ciudad Autónoma y el Conurbano. En la Ciudad de San Juan reside el

---

<sup>42</sup> Kantt, N. (10/03/2008). Uno de cada cinco alumnos vive en el conurbano. *La Nación*.

21% del total de los habitantes del Gran San Juan. Como es dable observar, las proporciones son cercanas, y esto permite suponer que el 19% de los alumnos en colegios de la Ciudad de San Juan pertenecen a los departamentos aledaños. Incrementando de gran manera la demanda en la ciudad, como se grafica en el siguiente cálculo.

$$\begin{aligned} & \mathbf{19\%^{43} \text{ del gran San Juan} = 37009} \\ & \mathbf{31100 \text{ habitantes} \times 19\% = 5909} \\ & \mathbf{31100 + 5909 = 37009 \text{ hab. e/ 5 y 19 años}} \\ & \mathbf{Déficit escolar: 2509 \text{ habitantes.}} \end{aligned}$$

Se infiere, entonces, que la oferta escolar de la Ciudad de San Juan apenas alcanza a cubrir la demanda de la misma ciudad y no llega a completar con las vacantes escolares disponibles para el segmento analizado: la demanda total añadiendo la porción de alumnos que residen en departamentos del gran San Juan pero concurren a establecimientos situados en la Capital Provincial.

Por lo analizado anteriormente es posible afirmar como cierta la necesidad de abrir una nueva escuela en la Ciudad de San Juan que va a contribuir a satisfacer la demanda escolar de dicha ciudad. Colaborando a diversificar la oferta existente en la educación, y particularmente en aquella de gestión privada con la impronta propia de un Colegio Fasta.

---

<sup>43</sup> Que no asisten a la escuela, van a escuelas del gran San Juan o bien se encuentran con probabilidad de concurrir en condiciones de hacinamiento.



# CAPÍTULO III

Identificación del Proyecto

## ***Identificación del Proyecto***

---

La apertura de un Colegio en la Provincia de San Juan es una propuesta de la Red Educativa de Fasta respondiendo a una necesidad de crecimiento institucional así como también de la comunidad de la congregación en la Provincia.

El Colegio Fasta en la Provincia de San Juan se creará como un centro educativo de gestión privada confesional. Pretende ser una escuela abierta a todas las personas que deseen encausar un proyecto personal de crecimiento en faz del Bien Común, conformando una comunidad educativa al servicio de la sociedad sanjuana, respondiendo a todos aquellos que se identifiquen con esta oferta educativa.

El proyecto educativo tiene como objeto final formar a cada alumno y alumna integralmente según el pensamiento católico que tiene como modelo a Cristo salvador de la humanidad.

Como hijos de una historia y de un tiempo concreto, queremos impulsar además, conductas constructivas en la sociedad y ciudadanía Argentina, afirmando los valores que perfeccionen al ser humano<sup>44</sup>.

### **Características del Proyecto**

La presente propuesta se analizará por un período de siete años, en los que el Colegio funcionará en un edificio que será alquilado para tal fin en la ciudad de San Juan. En el aspecto edilicio, no se necesitará realizar grandes inversiones, ya que el mismo posee las condiciones de capacidad e infraestructura necesarias para que funcione el establecimiento educativo.

La inversión principal que se realizará cada año es en el mobiliario necesario para conformar las aulas de clases: pupitres, sillas para los alumnos y escritorio para el docente. También se realizará un desembolso en reparaciones generales que se efectúen en las aulas. Para evaluar los desembolsos necesarios a cumplimentar cada

---

<sup>44</sup> Ideario de los Colegios FASTA.

año, se conformará una proyección de los cursos que se abrirán cada año. Dicho cálculo también se realizará para las distintas oficinas del personal administrativo y personal directivo que se incorporen en el transcurso del proyecto.

Por el tamaño del proyecto, lo que se piensa formar es una microempresa<sup>45</sup>. Por eso mismo, se contará con poco personal que tendrá que ser multifuncional dentro de sus respectivos cargos, con el fin de mitigar los costos y ofrecer una tarifa de educación favorable para la comunidad. Luego, acompañando el crecimiento del Colegio, gradualmente se incorporarán nuevos cargos para completar el *staff*.

La planeación financiera es una parte importante de las operaciones de la empresa, porque proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de ésta con el propósito de lograr sus objetivos. Dos aspectos fundamentales del proceso de planeación financiera son la planeación del efectivo y la planeación de las utilidades. La primera implica la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa y la segunda entraña la preparación de estados financieros presupuestados. El proceso de planeación financiera comienza con planes financieros a largo plazo, o estratégicos, que a su vez conducen a la formulación de planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Por lo general, los planes y presupuestos a corto plazo cumplen los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa<sup>46</sup>.

## Etapas

El Colegio comenzaría a funcionar para el ciclo lectivo 2015, en el cual se abrirán en el nivel inicial una sala de 4 años y una sala de 5 años. En los años siguientes se incorporarán los cursos de la siguiente forma.

- ✚ Segundo año (2016): primer grado (3 cursos en total).
- ✚ Tercer año (2017): segundo grado y una división más de 4 años (5 cursos en total).
- ✚ Cuarto año (2018): tercer grado y una división más de 5 años (7 cursos en total).
- ✚ Quinto año (2019): cuarto grado y una división más de segundo grado (9 cursos).

---

<sup>45</sup> Según fuente del Banco Central, una Microempresa tendrá hasta diez (10) personas ocupadas, y sus ingresos no superen los 63.000.000. \$ anuales (microempresas de servicios). Tomado de infoleg.gob.ar. Ministerio de Economía y finanzas públicas.

<sup>46</sup> Gutiérrez Peñaloza, L., Ruiz Díaz, C. (s/f). "Estados financieros presupuestados y análisis de la información". México: Academia mexicana de costos. Disponible en [eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIII congreso/169.doc](http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIII%20congreso/169.doc)

- ✚ Sexto año (2020): quinto grado y una división más de tercer grado (11 cursos).
- ✚ Séptimo año (2021): sexto grado y una división más de cuarto grado (13 cursos).

A los efectos del análisis del proyecto sólo se tendrá en cuenta este lapso de tiempo (2015 a 2021). Sin embargo la proyección continúa a través de los años hasta completar el nivel inicial y primario con dos divisiones por curso. La razón principal para tomar este lapso de tiempo es que para que el proyecto sea sustentable, luego de haber transcurridos siete años, debe recuperarse la inversión inicial, y el Colegio debe generar los ingresos para continuar con la inversión necesaria para abrir un curso por año. Como todo proyecto de inversión privada, su finalidad es lograr una rentabilidad económica financiera, de tal modo que permita recuperar la inversión de capital puesta por la empresa o inversionistas diversos.

La rentabilidad económica es la relación entre el beneficio bruto (antes de impuestos e intereses) y el activo total. La rentabilidad financiera, mientras tanto, es la relación entre el beneficio neto y los capitales propios (Neto patrimonial).

La rentabilidad económica tiene por objetivo medir la eficacia de la empresa en la utilización de sus inversiones, comparando un indicador de beneficio (numerador del ratio) que el activo neto total, como variable descriptiva de los medios disponibles por la empresa para conseguir aquellos. (...) La rentabilidad financiera, generalmente aceptada como un indicador de la empresa para crear riqueza a favor de sus accionistas.<sup>47</sup>

En la clasificación de Carlos León<sup>48</sup>, se está frente a la “*creación de nuevas unidades de negocios o empresas*”, es decir, un nuevo producto o servicio. Estos proyectos tienen flujos de ingresos y costos, y una inversión inicial que permita empezar la producción del nuevo bien o servicio. Para comenzar, por cierto, es necesario evaluar la rentabilidad del producto.

## **Estimaciones del Proyecto**

---

<sup>47</sup> Sánchez Segura, A. “La rentabilidad económica financiera de la gran empresa española”. *Revista española de financiación y contabilidad*. Vol. XXIV. N. 78. Enero-Marzo 1994.P.159

<sup>48</sup> León, C. (2007). *Evaluación de inversiones. Un enfoque privado y social*. Lambayeque: USAT

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

También se puede decir que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se habrán de realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace.

Mediante un presupuesto, la planeación financiera dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. Asimismo, reviste gran importancia para el funcionamiento y la supervivencia de la organización.<sup>49</sup>

Existen dos variables principales para determinar los recursos del Proyecto: la cantidad de alumnos y el valor de la cuota. Anteriormente se ha estimado que existe una demanda de educación en la Ciudad de San Juan. Realizando una fuerte inversión en publicidad y comunicación, para que la comunidad tome conocimiento del Colegio, es muy probable que haya una inscripción promedio mínima de 25 alumnos para Nivel Inicial y 30 alumnos para el Nivel Primario.<sup>50</sup>

Para la segunda variable, el valor de la cuota, se ha realizado un relevamiento por distintos Colegios de la zona con dispar antigüedad, tamaños y ubicación. Dicha información no es fácil de analizar, si bien se puede llegar a conocer el valor aproximado de la cuota y/o la matrícula, y es muy difícil conocer si otro Colegio posee aporte estatal y que porcentaje del mismo recibe. Igualmente sirve como referencia, y se ha observado mucha disparidad, que claramente responde a las infraestructuras de cada establecimiento, a los servicios que prestan, y en gran medida al porcentaje de aporte estatal que tienen sobre los salarios docentes, (ya que los colegios que tienen aporte estatal, deben cumplir con un valor máximo de arancel que dependerá de la estructura del mismo).

## **Los valores de las cuotas**

Los colegios relevados tienen un valor de cuota para el año 2014, que oscila entre los \$600 hasta los \$1600.

---

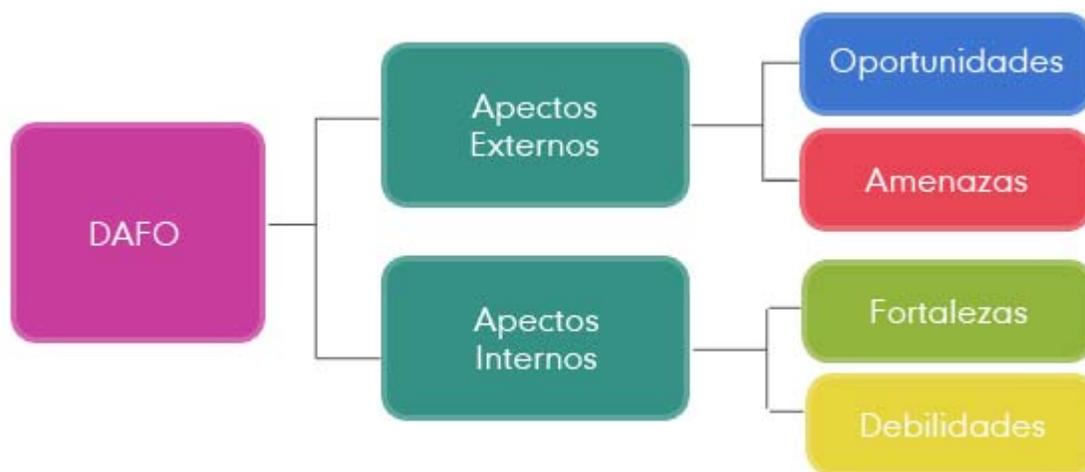
<sup>49</sup> Gurrola Orduño, K. (s/f). Estados financieros proyectados. Inpade. Disponible en <https://www.kribook.com/read-doc/estados-financieros-proyectados-inpade-iv-inicio>

<sup>50</sup> Nuestras estimaciones se basan en experiencias idénticas recabadas en otras instituciones educativas.

Para determinar los ingresos que se devengarán, se cobrarán diez cuotas mensuales por año, desde marzo a diciembre. La cuota del nivel Primario será el 10% mayor que la del nivel Inicial. Y se cobrará una matrícula una vez por año que será el doble del valor de una cuota del nivel que corresponda. Por ejemplo, si la cuota del nivel inicial es de \$1000, la cuota de nivel primario será de \$1100, y las matrículas serán para inicial de \$2000 y para primario de \$2200.

Durante la proyección en el tiempo del presupuesto, no se realizará ajuste por inflación. Se considerará el valor de la moneda homogéneo desde Enero 2014. Dicho supuesto está sustentado en que el ajuste disminuiría el importe neto de la inversión inicial con el avance en el tiempo, y aumentaría el costo de obtener el dinero. Las estimaciones mencionadas dificultan el cálculo exacto de los distintos índices. Suponiendo que si existiera aumento en los sueldos y en los otros costos directos o indirectos del proyecto, dicho aumento se verá reflejado directamente en cuantía de los importes a percibir de cuotas y matrículas.

**Imagen 3.1. Análisis-Fortalezas-Oportunidades-Debilidades y Amenazas**



Como se ha visto anteriormente, el análisis FODA<sup>51</sup>, que proviene de disciplinas como el marketing y la administración de empresas, analiza las características de una organización de forma interna (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa

<sup>51</sup> En 1965, H. Igor Ansoff fue el responsable de introducir el FODA (o SWOT en inglés) por primera vez al análisis de opciones estratégicas en su libro: "Corporate Strategy: An Analytic Approach Policy for Growth and Expansion" (McGraw Hill).

(Amenazas y Oportunidades). Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos de la empresa o del emprendedor que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia. Mientras tanto, las oportunidades y amenazas surgen del contexto, es decir, de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa. Por lo general estos eventos no pueden ser influenciados, sino que se dan en forma independiente. El objetivo de este análisis consiste en obtener información sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Realizar diagnósticos en las organizaciones laborales es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenaza.<sup>52</sup>

Para hacer viable una planificación estratégica de una empresa, un aspecto fundamental es el análisis situacional, conocido como FODA, que posibilita la recopilación de datos para trazar el perfil de la operación de la empresa en un momento específico. A partir de estos datos y de este diagnóstico por ellos aportados, se podrá realizar un diseño y estrategias que faciliten la competitividad. Este análisis (FODA) es aplicable a cualquier tipo de empresa, cualquiera sea su tamaño o naturaleza, ya que permite la planeación de las decisiones administrativas.<sup>53</sup>

Según Lazzari y Maesschalk, "El análisis FODA es un avance al planeamiento que realizan las empresas para lograr una mejor adaptación al ambiente. Este análisis

---

<sup>52</sup> Ponce Talancón, H. (2007). "La Matriz Foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones". *Enseñanza e investigación en psicología*. Vol. 12, núm. 1: 113-130. Enero-junio, 2007

<sup>53</sup> Ramírez Rojas, J. (). "Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas". Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Disponible en <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

sis, más cualitativo que cuantitativo, impulsa la generación de ideas con respecto al negocio de la empresa.”<sup>54</sup>

Esta técnica estudia problemas en el contexto de la planeación y la estrategia de las empresas u organizaciones. Al analizarlos, se podrá definir con claridad las diferentes actividades y metas necesarias que se deberán establecer para alcanzar los objetivos planteados.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una discriminación entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una. Las fortalezas y debilidades son internas a la organización, por lo tanto identificarlas es el primer paso de solucionarlas. Las amenazas y oportunidades son externas, por lo tanto, sólo se puede afrontarlas preparando lo interno para que sea posible su enfrentamiento.

Las **Fortalezas** del proyecto *Fasta San Juan* están dadas por la capacidad operativa de Fasta, de larga trayectoria en el país y en el exterior. Además, su reconocido nivel académico, y su orientación distintiva, orientada a lo humanístico-religioso. Estas fortalezas permitirían obtener ventajas competitivas frente a sus eventuales competidores. En pocas palabras:

- Conocimiento del mercado.
- Experiencia de los recursos humanos.
- Cualidades del servicio diferenciado considerado de alto nivel.
- Soporte de una institución, con trayectoria que dispone de gran cantidad de recursos especializados en cada área necesaria para la evolución del proyecto.

Las **Oportunidades** estarían dadas por la creciente demanda de educación privada en todo el país y en especial en la ciudad de San Juan que, como se ha observado, no cubre con su oferta académica la demanda de la propia ciudad y del gran San Juan, o los cordones poblacionales aledaños.

---

<sup>54</sup> Lazzari, L y Maesschalk, V. (). “Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA”. En *Cuaderno de Cimbage nº 5*. Disponible en <http://www.econ.uba.ar/www/institutos/matematica/cimbage/cuaderno05/3analisis%20foda.pdf>

Las **debilidades** se ubicarían dentro de las mismas que toda empresa que comienza tiene, puesto que como se verá a continuación, el *Proyecto Fasta San Juan* no producirá un recuperó sino hasta unos siete años de comenzado. Además, el comienzo de un colegio cuenta de antemano con la desventaja de aquellos que ya tienen experiencia y arraigo cultural en la sociedad a donde va a insertarse.

Las **amenazas** habría que esperarlas de las fluctuaciones de la economía y la inflación, pero el análisis financiero propuesto espera poder contemplarlas. Otras amenazas potenciales podrían ser: conflictos gremiales, o cambios en la legislación que sea desfavorable al desarrollo del proyecto.



# CAPÍTULO IV

Análisis Económico

## Análisis Económico

---

### Inversiones Iniciales

Para el inicio de cualquier proyecto —antes de la puesta en funcionamiento de una estructura— es necesario efectuar inversiones preliminares, por lo cual es primordial realizar una inversión en activos fijos, capital de trabajo y gastos de funcionamiento.

Se llama “Activos fijos” a los activos con vida útil de más de un año, como por ejemplo, inmuebles, mobiliarios, equipo de oficina, etc. Todos los activos fijos tienen una vida útil limitada, o sea que se desgastan o *deprecian*. El costo de un activo fijo se compone del valor de su factura de compra, más todos los gastos necesarios para tener ese activo en funcionamiento en la empresa (seguros, fletes, impuestos, gastos de instalación, remodelación etc.). “Son bienes y derechos de una empresa con carácter de permanencia y están relacionados con el objeto social del negocio”.<sup>55</sup>

El “Capital del trabajo” está compuesto por los activos operativos de corto plazo menos los pasivos operativos (diferencia entre activo corriente menos pasivo corriente). Los Activos Operativos de corto plazo son básicamente disponibilidades, cuentas a cobrar y bienes de Cambio. Los Pasivos Operativos son las deudas comerciales y las cuentas a pagar.<sup>56</sup> Esto quiere decir que el capital de trabajo es la cantidad de dinero que la empresa necesita para mantener las operaciones que realiza normalmente (“Giro habitual de un negocio”). Así,

(...) definimos capital de trabajo neto como la cantidad de trabajo necesaria para financiar el ciclo operativo de la empresa; de otra parte, la cantidad de dinero necesaria para financiar el ciclo efectivo se conoce como necesidades operativas de fondos. Así, calculamos el capital de trabajo neto como la diferencia entre el activo

---

<sup>55</sup> Vásquez, A., Vásquez, D., Romero, T. (2005). *Contabilidad financiera*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario

<sup>56</sup> L. Dumrauf, G. (2003). *Finanzas Corporativas*. Buenos Aires: Grupo Guía.

corriente y el pasivo corriente de la compañía. El capital de trabajo es el margen de seguridad para que la empresa opere sin tropiezos.<sup>57</sup>

En el cuadro 4.1 se observan distintos gastos estimados a realizar previo la puesta en funcionamiento del Proyecto, entre ellos se encuentran los siguientes:

1. El alquiler del inmueble donde funcionará el Colegio será abonado mensualmente, con un importe de \$5.000. El contrato de locación comienza en Junio 2013, de manera que el costo durante el año 2013 ascenderá a \$35.000 y será imputado a las inversiones iniciales del proyecto. El inmueble no requiere grandes inversiones de infraestructura, por encontrarse en condiciones de ser utilizado para los fines previstos. Cabe mencionar que el monto del alquiler es considerado “simbólico”, proporcionado por un benefactor que se constituirá en locatario.
2. Gastos de tasas, sellados y otros impuestos, necesarios para la puesta en marcha del Proyecto.
3. Gastos varios como movilidad y honorarios en distintos conceptos, que inevitablemente surgen en todo proyecto. Dichos gastos deberán ser previamente justificados y autorizados.
4. Se prevé hacer una fuerte campaña en publicidad gráfica y radial, para que la comunidad sanjuanina tome conocimiento del proyecto, a los fines de la captación del alumnado. Se descuenta el impacto positivo que dichas campañas tienen en una comunidad, el cual es considerado vital para la toma de conocimiento del proyecto y la diferenciación del servicio.
5. Si bien el inmueble está en condiciones de ser utilizado, se prevén gastos de puesta a punto para cumplir con la reglamentación vigente, y también gastos de limpieza para que al inicio del período escolar 2015 se encuentre en óptimas condiciones.

---

<sup>57</sup> Rizzo, M. “El capital de trabajo neto y el valor en las empresas”. *Revista EAN* nº 61 septiembrediciembre de 2007. P. 103-122. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/206/20611495011.pdf> (Diciembre de 2014)

**Cuadro 4.1. Inversiones iniciales**

<b>Inversiones Iniciales</b>	
Alquiler Edificio 2014 (Jun a Dic)	\$ 35.000,00
Tasas e Impuestos	\$ 5.000,00
Gastos Varios	\$ 10.000,00
Publicidad	\$ 60.000,00
Mantenimiento y Limpieza	\$ 10.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 120.000,00</b>

Otras inversiones previas serán aquellas efectuadas para la compra de mobiliario, pupitres, sillas y escritorios. Tanto para las aulas donde se dictarán clases, como para las oficinas del director, de los empleados administrativos, y del representante legal.

En el Cuadro 4.1 se puede observar el desembolso necesario para comprar los mobiliarios de un aula y una oficina. El presupuesto del aula incluye bancos y pupitres para los alumnos, como escritorio y silla para el profesor, en el importe de mejoras y reparaciones se incluyen gastos para la puesta a punto del aula. Para la oficina se prevén escritorio y sillón más una computadora de escritorio incluyendo el monitor.

**Cuadro 4.2 Inversiones de Apertura de Cursos y Oficinas**

<b>Inversión por Aula</b>	
Mobiliario (Sillas Mesas)	30.000,00 \$
Mejora - Reparaciones	5.000,00 \$
<b>Total por aula</b>	<b>35.000,00 \$</b>

<b>Inversión inicial por Oficinas</b>	
Mobiliario (Silla - Escritorio)	4.000,00 \$
Coputadora + Monitor	6.000,00 \$
Mejora - Reparaciones	1.000,00 \$
<b>Total por Oficina</b>	<b>11.000,00 \$</b>

Fuente: Elaboración propia<sup>58</sup>

<sup>58</sup> Valores obtenidos de cotizaciones de distintos proveedores de la zona, actualizados a enero 2015

En el cuadro 4.3 se realiza una proyección de los nuevos cursos que abre cada ciclo lectivo en los distintos años que dura el proyecto. Luego se multiplica los nuevos cursos por el importe necesario en inversión para la apertura de Aulas (\$25.000), y este valor refleja la erogación necesaria en mobiliario y reparaciones para abrir los nuevos cursos que se proyectan.

**Cuadro 4.3 Inversión en Aulas por año**

Aulas por Año							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aulas Inicial	2	2	3	4	4	4	4
Aulas Primaria	0	1	2	3	5	7	9
<b>Total de Cursos</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>13</b>
Nuevos Cursos	2	1	2	2	2	2	2
Inversión en Aulas	\$ 70.000	\$ 35.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000

En el siguiente cuadro se puede observar la proyección de las oficinas necesarias para el normal desarrollo del proyecto según los años donde se necesitarán.

**Cuadro 4.4 Inversión en Oficinas por año**

Oficinas Por Año							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nuevas Oficinas	3	0	1	0	1	0	0
<b>Inversión en Aulas</b>	<b>\$ 33.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 11.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 11.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>

Los precios de los muebles y útiles de las aulas como de las oficinas han sido obtenidos de los precios actuales de mercado de diversos proveedores o de páginas de internet. Se han considerado precios de traslado y los gastos necesarios para que estén en condiciones de ser utilizados.<sup>59</sup>

<sup>59</sup>Los presupuestos estimativos fueron calculados tomando como ejemplo los precios de mercado publicados en sitio "Mercado Libre".  
[http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-530819453-mesa-y-sillas-jardin-de-infantespeloteroninosinfantiles-\\_JM](http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-530819453-mesa-y-sillas-jardin-de-infantespeloteroninosinfantiles-_JM)  
[http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-529603879-sillon-ejecutivo-silla-de-oficina-pc-escritorio-regulable-\\_JM](http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-529603879-sillon-ejecutivo-silla-de-oficina-pc-escritorio-regulable-_JM)  
<http://www.mueblescolaresep.com.ar/>

Obteniendo las inversiones necesarias en la puesta en funcionamiento de los cursos y las oficinas para el desarrollo normal del proyecto. También se obtiene la inversión total a realizar por período en infraestructura, y el valor de los bienes de uso. Se detallan a Continuación.

**Cuadro 4.5 Inversión total en Infraestructura y Bienes de Uso acumulados**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inversiones En Bs. Uso	\$ 103.000	\$ 35.000	\$ 81.000	\$ 70.000	\$ 81.000	\$ 70.000	\$ 70.000
Bs. Uso (acumulado)	\$ 103.000	\$ 138.000	\$ 219.000	\$ 289.000	\$ 370.000	\$ 440.000	\$ 510.000

El valor de bienes de uso se va acumulando año a año, y luego será sometido a amortización en los resultados económicos. La depreciación es el mecanismo mediante el cual se reconoce el desgaste que sufre un bien por el uso que se haga de él. Cuando un activo es utilizado para generar ingresos, este sufre un desgaste normal durante su vida útil que el final lo lleva a ser inutilizable.

## Recursos Operativos

Los recursos operativos son todos los ingresos que se generarán habitualmente por la actividad principal. Incluyen los conceptos que se devengarán por año en el proyecto, por aranceles, ingresos por matrícula y a partir del cuarto año también se incluyen ingresos por aporte estatal. A dichos recursos se le deduce el importe de reducciones arancelarias y becas que otorgue el Colegio por distintos conceptos que pueden ser: por necesidad familiar, hermano en el Colegio, familiar trabajando en la Obra, entre otros.

Los aranceles, junto con la cantidad de alumnos, son las variables que determinarán el punto de equilibrio del proyecto. El mismo se calcula considerando los ingresos y costos tanto fijos como variables “erogables”. También se lo conoce como “Punto de Cierre”, porque la empresa no puede operar por debajo de este nivel, lo que ocasionaría cesación de pagos o en un proceso de crecimiento de pasivos insostenible en el tiempo.

Los “costos fijos” son aquellos que se mantienen inalterables a pesar de las fluctuaciones en el nivel de actividad. Por eso también se los llama “de estructura”, porque se mantienen en el tiempo a pesar de que la empresa no opere durante un período determinado. Los “costos variables”, mientras tanto, aumentan y disminuyen en forma proporcional al nivel de producción, es decir que varían según el nivel de actividad.

Se cobran en el año 10 (diez) cuotas mensuales desde el mes de marzo al mes de diciembre. Se ha determinado que la cuota del nivel primario sea un 10% mayor que la del nivel inicial.

Según el relevamiento hecho en la ciudad de San Juan, se sabe que los valores de las cuotas varían en gran medida. El arancel más económico que se cobra en los colegios relevados para el ciclo lectivo 2014 es de \$450, colegios que probablemente tengan el 100% de aporte estatal. Y el arancel más oneroso es de aproximadamente \$1500<sup>60</sup>. Dependiendo del servicio que se preste, el proyecto tendrá una amplitud considerable para encontrar el punto de equilibrio en los aranceles.

---

<sup>60</sup> Relevamiento telefónico realizado para esta investigación.

La matrícula se cobrará una vez por año y tendrá el valor de dos aranceles según el nivel que corresponda. Sobre el importe de matrículas no se realizará reducción arancelaria, ya que todos los alumnos deberán pagar el importe total de la misma.

A modo de ejemplo se verá en valores tentativos el funcionamiento de los importes a percibir en concepto de cuota y de matrícula: si la cuota del nivel Inicial fuera de \$1.000 la matrícula del nivel sería \$2.000 (El valor de dos cuotas); si la cuota del nivel Primario es de \$1.100 (diez por ciento mayor a la cuota del nivel inicial), la matrícula de dicho nivel será de \$2.200.

Como se ha visto anteriormente los cursos se incorporarán año a año hasta completar dos divisiones desde sala de 4 años a sexto año del Nivel Primario. A continuación se presenta un cuadro de la evolución de los cursos que funcionarán cada año del proyecto.

**Cuadro 4.6 Cantidad de Cursos por Año**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cursos Inicial	2	2	3	4	4	4	4
Cursos Primaria	0	1	2	3	5	7	9
<b>Cursos Totales</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>13</b>

Elaboración Propia

Nótese que el Nivel Inicial en el año 2015 arranca con dos cursos, la sala de 4 y de 5, con las que comenzará el proyecto. Luego, en el año 2017, incorpora la segunda división de la sala de 4 años, y en el año 2018 se agrega la segunda sala de 5 años, completando los cuatro cursos del nivel hasta la finalización del proyecto.

Para el Nivel Primario en el año 2015 no hay ningún curso. Comienza en el 2016 con primer año, en 2017 se incorpora segundo año y en el 2018 agrega tercer año y otra división de primer año. El resto de los años —hasta concluir la proyección— se incorporan de a dos cursos por año.

Al año 2021 se llega con la primaria completa y dos divisiones hasta cuarto año. Y el proyecto se completa en los años siguientes incorporando cursos hasta tener dos divisiones en todos los niveles. Estos períodos están excluidos del análisis.

Las reducciones arancelarias se reflejan como detrimento, dentro de los recursos operativos, ya que están vinculadas directamente con estos. Solo serán otorgadas sobre los aranceles mensuales y no sobre las matrículas en ningún caso. Se entregarán reducciones arancelarias o becas hasta el 10% del total de los aranceles percibidos por año.

La política para el otorgamiento de las mismas será fijada por el representante legal. En principio se contemplan reducciones por diferentes motivos:

- Por necesidad familiar, para aquellas familias que no puedan afrontar el costo del Colegio, e incluso realizando un esfuerzo económico no pueden cubrir el valor del mismo.
- Por hermano en el colegio, para todas aquellas familias que adhieran con la propuesta educativa enviando a más de un hijo al Colegio.
- Por hijo de empleado, para los docentes y el personal en general; de esta forma, enviando a sus hijos al establecimiento, forman parte de la institución y formarán un verdadero colegio de familia.
- Por adhesión institucional, para aquellas familias que sean miembros de la obra de Fasta.

Pueden existir otros motivos que serán fijados por el representante legal cuando los considere necesarios para el bien social de la comunidad y del Colegio.

## **Aporte Estatal**

La educación en la Provincia de San Juan está contemplada en la Constitución de la Provincia de San Juan en su artículo 84 en el que se legisla sobre el financiamiento de la educación:

Se acordará un presupuesto que asegure el total desarrollo de los planes y de la política educativa, considerando las necesidades inmediatas, el crecimiento demográfico, las remuneraciones adecuadas, el constante mejoramiento de los servicios y la clasificación de los gastos, de acuerdo con los objetivos y las prioridades señaladas para cada nivel educativo.<sup>61</sup>

Luego la Ley Provincial de Educación N° 6755<sup>62</sup>, concede al Poder Ejecutivo provincial la facultad de reglamentar sobre el **Título VIII** “Educación Pública de Gestión Privada” en el modo de aplicación del aporte estatal para colegios de educación estatal de gestión privada.

Mediante el Decreto 313/99 se establecen las pautas generales pedagógicas y estructurales para la incorporación de las instituciones educativas a la Educación de Gestión Privada. Dicha incorporación no implica el otorgamiento de aporte estatal.

Los establecimientos incorporados podrán solicitar el aporte estatal para el pago total o parcial de la planta funcional necesaria para la implementación de la estructura curricular básica, previa evaluación del funcionamiento pedagógico administrativo no inferior a tres años y será acordado por el Ministerio de Educación en función a su capacidad presupuestaria<sup>63</sup>.

Existen parámetros publicados en anexo del decreto donde se fijan criterios para estimar los aportes a solicitar por los establecimientos educativos, como cantidad de alumnos, relación docentes alumnos, área de influencia, entre otros. Sin embargo el otorgamiento del aporte estatal, será facultad del poder ejecutivo en la cantidad que considere oportuna velando por el bienestar común de la educación de la Provincia.

Según los parámetros establecidos, se ha observado que el Colegio Fasta en San Juan, luego del tercer año de funcionamiento estaría en condiciones de obtener el cuarenta por ciento (40%) de aporte estatal sobre los cargos y horas dentro de la planta funcional.

Realizando la proyección de aportes, a continuación se reflejan los aportes presupuestados a percibir durante el proyecto.

---

<sup>61</sup> Artículo 84, “Educación obligatoria”, Constitución Provincial. Declaraciones, Derechos y Garantías. (Disponible en <http://www.sanjuanalmundo.com/articulo.php?id=16550#i>)

<sup>62</sup> Ley N° 6755, Ley Provincial de Educación, San Juan 7 de Noviembre de 1996. BO 04/12/96.

<sup>63</sup> Artículos 63 y 64, Aporte Estatal. Decreto Reglamentario 313/99, Gobierno de San Juan.

**Cuadro 4.7 Importes de Aporte Estatal**

<b>Aporte Estatal</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Cargos en Plana Funcional 40%	- \$	- \$	- \$	416.619 \$	508.075 \$	599.532 \$	690.988 \$

Los cargos pertenecientes a la planta funcional sobre los cuales se calcula el aporte estatal a percibir son para los cargos de: Director del colegio, el Secretario del nivel, las Maestras de Grado y las Maestras de Infantes. También se calcula sobre la carga horaria que incluyan las asignaturas de educación física, inglés, música y artística.

## **Gastos Operativos**

Los gastos operativos son aquellos gastos que se derivan del funcionamiento normal de una empresa, a diferencia de los gastos no operacionales, que son aquellos gastos que se realizan de forma extraordinaria y poco frecuente. Los gastos operativos son los costos ordinarios que la empresa debe afrontar con la finalidad de obtener beneficios. A la hora de considerar la rentabilidad que un determinado negocio tiene, la evaluación de posibles gastos operativos es fundamental ya que un cambio abrupto en estos gastos podría atentar contra la viabilidad del proyecto.

En el presente estudio, el precio en el que oscilan los servicios ofrecidos en el mercado es fundamental, puesto que son los que en buena medida determinarán los gastos operacionales que se afrontarán. En efecto, si los precios son elevados, entonces los gastos operacionales podrán serlo también; en cambio, si son bajos, esta circunstancia impactará en dichos gastos, debiendo los mismos ser bajos. Los gastos operacionales no son sino un medio para poner en el mercado un determinado bien o servicio.<sup>64</sup>

Los gastos operativos son fundamentales en el normal funcionamiento de una empresa. Los mismos pueden reflejar distintas erogaciones, de entre las cuales el

---

<sup>64</sup> Sapag Chain, N. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Colombia: Mc Graw Hill. 5ta Edición

aspecto administrativo y financiero es el más importante. Estas erogaciones afectarán negativamente el flujo de efectivo de una empresa y es por esta circunstancia que se busca limitarlos continuamente mediante el establecimiento de nuevos procesos y aplicaciones tecnológicas. Esto no significa, que dichos gastos sean los que determinen el flujo de efectivo. Sí deben contemplarse como una composición relevante para considerar los resultados económicos.

Dicho componente incluye tanto los gastos erogables como así también a los no erogables, es decir que también incluye aquellos gastos que no representan un desembolso de dinero directo para el proyecto si no que manifiestan una situación de desgaste o pérdida, como es el caso de las amortizaciones de los bienes de uso adquiridos.

Dentro de los gastos operativos se considerarán principalmente: los Costos Laborales del personal que se encontrará en relación de dependencia, y los Costos Específicos que incluyen gastos variables y fijos para el normal desarrollo de la actividad, como alquiler, insumos, servicios, entre otros.

## **Costos Laborales**

El Recurso Humano es un componente fundamental en la mayor parte de las actividades empresariales en la actualidad. Es, sin lugar a dudas el departamento donde más avances e investigación se han desarrollado en el último siglo.

De hecho, no existe ninguna actividad laboral en la que no se encuentre el factor humano; por ello, los recursos humanos no sólo se deben entender como la presencia física de los trabajadores, sino como la estructura encargada de cautelar el capital humano, promover su desarrollo, contribuir a elevar sus niveles de eficiencia, y procurar su satisfacción integral. Recursos humanos es la herramienta más valiosa y efectiva con que cuentan las empresas que quieren alcanzar sus objetivos fundamentales. El problema está en que la mayor parte de las acciones de recursos humanos se consideran como intangibles y ese concepto termina por minimizar la importancia que esta área tiene. (...) Toda empresa, por pequeña que sea, debe fundamentar su filosofía, sus objetivos estratégicos, sus políticas y todas sus acciones, en administrar en la forma más adecuada sus recursos humanos.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Montalván Garcés, C. (1999) *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana

En la actividad educativa, dicha función cobra una importancia superlativa, ya que no solo los maestros y directivos son quienes representan a la Institución frente a los padres y alumnos sino que son los que llevan adelante la tarea de educar a los niños. El humano constituye el recurso más importante que puede poseer cualquier obra educativa, y es —sin lugar a dudas— la principal herramienta para marcar una diferencia cualitativa en el mercado educacional.

Esta importancia claramente se ve reflejada en el presupuesto. El rubro de los costos laborales será vital en la determinación del proyecto, ya que entre los sueldos y las cargas sociales significan aproximadamente el 82% del total de los gastos. Por esta razón se ha tenido especial cuidado en la determinación de los cargos docentes, ya que, como se verá posteriormente, la creación de un cargo fuera de tiempo puede generar que el proyecto no sea viable.

Para el cálculo de las remuneraciones de los docentes se ha tomado la información de la página “Salarios Docentes”<sup>66</sup>. En dicha página se informa sobre los salarios docentes de todas las provincias argentinas, y se pueden observar claramente los distintos aumentos que han sufrido los sueldos en el año e incluso en años anteriores. Para los sueldos no docentes se utiliza el Convenio Colectivo de SOEME<sup>67</sup>, Sindicato de los trabajadores no docentes de la educación en la Provincia de San Juan.

La determinación de los sueldos docentes para el año 2015 se hizo tomando como base el sueldo testigo del último aumento en agosto del 2014 y prorrateando todos los sueldos a lo largo del año para obtener un aumento promedio total. Se contó con la suposición de que en el año 2015 habrá un aumento similar al que hubo en el 2014. En el siguiente cuadro se considerarán los aumentos porcentuales que habrá durante el año 2014 que sirven como base del cálculo del aumento promedio total.

#### ***Cuadro 4.8 Aumento de Remuneraciones 2014 y Aumento porcentual***

---

<sup>66</sup> Disponible en [www.salariodocente.com.ar/](http://www.salariodocente.com.ar/)

<sup>67</sup> CCT 318/99

Periodo	Remunerativo	FONID + Fondo Compensación	Neto
Enero a Febrero 2014	\$ 3.327,74	\$ 616,00	\$ 3.512,55
Marzo a Julio 2014	\$ 4.450,54	\$ 584,00	\$ 4.373,18
Agosto a Diciembre 2014	\$ 4.625,79	\$ 984,00	\$ 4.912,51
Aumento total	\$ 1.298,06	\$ 368,00	\$ 1.399,95

Periodo	% Amento Remunerativo	% Aumento No Remunerativo	% Aumento Neto
Enero a Febrero 2014	0,00%	0,00%	0,00%
Marzo a Julio 2014	33,74%	-5,19%	24,50%
Agosto a Diciembre 2014	3,94%	68,49%	12,33%
Aumento total	37,68%	63,30%	36,83%

Fuente: Propia

Una vez reunida la información porcentual en los distintos períodos del 2014, se realizó un cálculo para prorratear el total del aumento acordado en el año, para obtener de esta forma el aumento total que soportará el proyecto durante el año 2015.

El cálculo total del aumento prorrateado que se obtiene para los sueldos remunerativos es del 30%. Como refleja el cuadro precedente, el aumento total es del 37,68%. Para los sueldos no remunerativos alcanza un aumento total del 20%, con la particularidad de que con el aumento de los sueldos remunerativos del mes de marzo los importes no remunerativos descienden 5,19%. Luego, con los cambios en el mes de agosto recuperan el 68.49% de su valor logrando un aumento total del 63.30%. El cálculo de sueldos netos ha sido realizado a modo de control para que coincida con el total pero no será tenido en cuenta para el cálculo de los sueldos en el 2015.

**Cuadro 4.09 Aumento Remuneraciones porcentual prorrateado del 2014 Base para el 2015**

Mes	Bruto	Sin Ap.	Neto
Enero	1	1	1
Febrero	1	1	1
Marzo	1,34	0,95	1,25
Abril	1,34	0,95	1,25
Mayo	1,34	0,95	1,25
Junio	1,34	0,95	1,25
Julio	1,34	0,95	1,25
Agosto	1,38	0,95	1,37
Septiembre	1,38	1,68	1,37
Octubre	1,38	1,68	1,37
Noviembre	1,38	1,68	1,37
Diciembre	1,38	1,68	1,37
<b>Prom. Aumento</b>	<b>1,30</b>	<b>1,20</b>	<b>1,26</b>

Una vez determinado el porcentaje de aumento a soportar por el proyecto durante el año 2015 se puede determinar los sueldos de cada cargo. En el siguiente cuadro se observan los sueldos del proyecto.

Es necesario distinguir principalmente que los cargos docentes se liquidan de forma mensual y que habrá una persona por cada cargo, estos son: Representante Legal, Director, Secretario, Vice Director, Secretario, Docente de Inicial, Docente de Primaria, Gabinetista, Administrativo y Maestranza. La mayoría de los cargos han sido calculados sin antigüedad docente, excepto el cargo de Director, y el de Vice Director, ya que se prevé que para acceder a dicha posición se requiere experiencia previa en la actividad docente. El director se calcula con una antigüedad que alcanza el 80% equivalente a 17 años en la actividad docente. El vicedirector se estima una antigüedad del 50%, que significa 10 años de experiencia en la docencia.

Las horas de clase están determinadas por horas cátedra de 40' minutos dictadas por curso. Podrán ser dadas por distintos docentes, ya que dichas horas corresponden a distintas materias a saber: Catequesis, Educación Física, Inglés, Música y Educación Plástica. Estas horas serán calculadas a paridad, sin distinguir aquellas

horas docentes de planta funcional, de las alcanzadas por la Ley 13.047 en su artículo 18<sup>68</sup>.

**Cuadro 4.10 Remuneraciones del Proyecto por Cargo y Horas**

Remuneración por Cargo y Horas		Sueldo Mensual	
		Remunerativo	No Remunerativo
<b>Cargos</b>	Representante Legal	9.083,52 \$	- \$
	Director	10.261,10 \$	1.239,00 \$
	Secretario	5.757,14 \$	1.239,00 \$
	Vice - Director	8.783,01 \$	1.239,00 \$
	Docente Primaria	4.609,39 \$	1.239,00 \$
	Docente Inicial	4.625,79 \$	1.239,00 \$
	Administrativo	8.536,32 \$	- \$
	Maestranza	6.478,03 \$	- \$
	Gabinetista	5.183,00 \$	1.239,00 \$
<b>Horas</b>	Prof. Catequesis	285,59 \$	2,60 \$
	Prof. Educación Física	285,59 \$	82,60 \$
	Prof. Inglés	285,59 \$	82,60 \$
	Prof. Música	285,59 \$	82,60 \$
	Prof. Plástica	285,59 \$	82,60 \$

La grilla de sueldos contempla todos los cargos que existirán al finalizar el proyecto, aunque es importante destacar que muchos de estos cargos no serán operativos desde el comienzo del mismo, sino que se incorporarán con el avance de la propuesta, en distintas etapas. Los Maestros de inicial y de primario se incorporan a medida de que se cree cada curso, siguiendo el orden de creación de los cursos expresado en el cuadro 4.6.

<sup>68</sup> Ley 13.047 Personal de establecimientos de Enseñanza Privada, Art. 18: "Se establecen como sueldos mínimos los siguientes: a) Para el personal docente de los establecimientos comprendidos en el inciso a) del artículo 2º, un sueldo mensual no inferior al 60% del sueldo nominal que, en igualdad de especialidad, tarea y antigüedad, perciban los docentes de los establecimientos oficiales.

Los docentes de materias especiales serán jornales, por las horas que trabajen. Tendrán una carga horaria de dos horas cátedra por semana por curso, por lo cual tendrán una carga horaria mayor cada vez que se inicia un año.

1er. año	2º año	3er. año	4º año	→
2 HC/sem	4 HC/sem	6 HC/sem	8 HC/sem	

También aumentará con el crecimiento del colegio la cantidad de profesores que dictan estas materias. Comienzan el proyecto cinco profesores —uno por cada materia— y asumen las horas de los nuevos cursos hasta el tercer año; luego aumenta un profesor por año y el último año se incorporan dos profesores, concluyendo con diez profesores de materias específicas, dos de cada materia con un total aproximado de 13 horas cada uno.

**Cuadro 4.10. Progresión de Horas/Cátedra por Prof. Por año**

Materias	Hs por Curso	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Prof. Catequesis	2	4	6	10	14	18	22	26
Prof. Educación Física	2	4	6	10	14	18	22	26
Prof. Inglés	2	4	6	10	14	18	22	26
Prof. Música	2	4	6	10	14	18	22	26
Prof. Plástica	2	4	6	10	14	18	22	26
<b>Total de Profesores</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
<b>Hs. De cada profesor</b>		<b>4,00</b>	<b>6,00</b>	<b>10,00</b>	<b>11,67</b>	<b>12,86</b>	<b>13,75</b>	<b>13,00</b>

Los cargos mensuales se distribuyen de la siguiente manera: el Representante Legal, desde el comienzo del proyecto hasta el tercer año, será contratado por media jornada (en el cuadro 4.11 se expresa 0,5 para reflejar que percibe la mitad de la jornada completa). Durante este período no será necesaria dedicación exclusiva de sus funciones. La misma situación ocurre con el empleado administrativo, que trabajará durante media jornada desde el comienzo del proyecto hasta el cuarto año (2018), y a partir del sexto año se incorpora otro empleado administrativo por media jornada. En maestranza se incorpora un trabajador por media jornada hasta el cuarto año,

luego se contrata por jornada completa y a partir del sexto año se contrata a dos empleados jornada completa; los empleados de maestranza estarán a cargo de la portería y de la limpieza de las instalaciones. El cargo de gabinetista será contratado a partir del quinto año del proyecto. En el siguiente cuadro se pueden observar los distintos cargos.

**Cuadro 4.11 Grilla de Cargos y Horas totales**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Cargos</b>	<b>Cantidad de Empleados por cargo</b>						
Representante Legal	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1
Director	1	1	1	1	1	1	1
Secretario	0	0	0	1	1	1	1
Vice - Director	0	0	0	0	0	1	1
Docente primaria	0	1	2	3	5	7	9
Docente Inicial	2	2	3	4	4	4	4
Administrativo	0,5	0,5	0,5	1	1	1,5	1,5
Maestranza	0,5	0,5	0,5	1	1	2	2
Gabinetista	0	0	0	0	1	1	1
<b>Empleados por cargo</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Materias</b>	<b>Horas</b>	<b>Cantidad de Horas por Materia</b>					
Prof. Catequesis	2	4	4	6	8	8	8
Prof. Educ. Física	2	4	4	6	8	8	8
Prof. Inglés	2	4	4	6	8	8	8
Prof. Música	2	4	4	6	8	8	8
Prof. Plástica	2	4	4	6	8	8	8
<b>Empleados por Hs.</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
<b>Total de Empleados</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>2</b>

Cruzando la información obtenida entre el cuadro 4.10, remuneraciones del proyecto por cargos y horas, y el cuadro 4.11, grilla de cargos y horas, se obtiene la información total de los costos laborales del proyecto, por cada año. Expresados en el siguiente cuadro 4.12.

En el año 2015 no se considera el sueldo del mes de enero, por lo cual también se calcula una proporción menor del primer sueldo anual complementario, ya que para los empleados docentes los sueldos comenzarán a abonarse a partir del mes de febrero de 2015. Mencionada fracción da un total de 11.33 sueldos a abonar durante el año 2015. Para el personal administrativo y el de maestranza se calculan 13 suel-

dos, por los doce meses del año más los dos pagos de aguinaldo. Para el resto de los períodos se considera para todos los cargos 13 sueldos.

**Cuadro 4.12 Costos Laborales del proyecto**

Cargos			2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	Remun.	No Remun.							
Representante Legal	9.084 \$	- \$	51.458 \$	59.043 \$	59.043 \$	118.086 \$	118.086 \$	118.086 \$	118.086 \$
Director	10.261 \$	1.239 \$	130.296 \$	149.501 \$	149.501 \$	149.501 \$	149.501 \$	149.501 \$	149.501 \$
Secretario	5.757 \$	1.239 \$	- \$	- \$	- \$	90.950 \$	90.950 \$	90.950 \$	90.950 \$
Vice - Director	8.783 \$	1.239 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	130.286 \$	130.286 \$
Docente Primaria	4.609 \$	1.239 \$	- \$	76.029 \$	152.058 \$	228.087 \$	380.145 \$	532.203 \$	684.262 \$
Docente Inicial	4.626 \$	1.239 \$	132.896 \$	152.485 \$	228.727 \$	304.969 \$	304.969 \$	304.969 \$	304.969 \$
Administrativo	8.536 \$	- \$	55.486 \$	55.486 \$	55.486 \$	110.972 \$	110.972 \$	166.458 \$	166.458 \$
Maestranza	6.478 \$	- \$	42.107 \$	42.107 \$	42.107 \$	84.214 \$	84.214 \$	168.429 \$	168.429 \$
Gabineta	5.183 \$	1.239 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	83.486 \$	83.486 \$	83.486 \$
<b>Horas</b>	<b>Remun.</b>	<b>No Remun.</b>							
Catequesis	286 \$	83 \$	16.686 \$	28.719 \$	47.864 \$	67.010 \$	86.156 \$	105.301 \$	124.447 \$
Educación Física	286 \$	83 \$	16.686 \$	28.719 \$	47.864 \$	67.010 \$	86.156 \$	105.301 \$	124.447 \$
Inglés	286 \$	83 \$	16.686 \$	28.719 \$	47.864 \$	67.010 \$	86.156 \$	105.301 \$	124.447 \$
Música	286 \$	83 \$	16.686 \$	28.719 \$	47.864 \$	67.010 \$	86.156 \$	105.301 \$	124.447 \$
Plástica	286 \$	83 \$	16.686 \$	28.719 \$	47.864 \$	67.010 \$	86.156 \$	105.301 \$	124.447 \$
<b>Total Sueldos Anuales</b>			<b>495.675 \$</b>	<b>678.244 \$</b>	<b>926.244 \$</b>	<b>1.421.830 \$</b>	<b>1.753.103 \$</b>	<b>2.270.876 \$</b>	<b>2.518.663 \$</b>

Para el cálculo de las suplencias se han tomado parámetros subjetivos, ya que no hay forma de prever dichas contingencias. Por esta causa, se ha estimado de costo por suplencias el 10% de los cargos que están frente a alumnos. Estos cargos incluyen Maestros, tanto de inicial como primaria, los profesores por horas de todas las materias y también se agrega al personal de maestranza. Todos estos cargos serán reemplazados en caso de enfermedad inculpable<sup>69</sup> y cualquier otra licencia prevista en leyes, decretos y CCT correspondientes. Estos cargos deben ser reemplazados ya que sus tareas al encontrarse frente a alumnos deberán continuar realizándose. Se ha estudiado que el 10% de los sueldos anuales de estos cargos para

<sup>69</sup> “Es toda aquella que padezca el trabajador y que no sea profesional u originada por el trabajo, o que no responda a una causa ocasionada intencionalmente por el trabajador”. Capozzi, S. “Ley de riesgos versus enfermedades inculpables”. “Por enfermedades o accidentes inculpables se deben entender aquellas dolencias o alteraciones de la salud que afecten al trabajador, de forma tal que le impidan cumplir con la prestación de las tareas que tiene asignadas, cuando el origen de la afección no es atribuible al dependiente, ni producido por causa o en ocasión del trabajo. Cuando en este trabajo hagamos referencia a Enfermedad tácitamente también haremos alusión a Accidentes Inculpables ya que ambos casos están regidos por las mismas disposiciones y están tratados en forma conjunta en la Ley de Contrato de Trabajo en los artículos 208 a 213 inclusive.

suplencias equivalen en el período lectivo a 40 días de clases a cubrir por cada cargo frente a curso. Es aceptable que esta es una estimación suficiente para el mencionado concepto.

**Cuadro 4.13 Costos Estimado de Suplencias**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Suplencias	25.843,46 \$	41.421,37 \$	66.221,37 \$	95.232,08 \$	120.010,75 \$	153.210,87 \$	177.989,54 \$

En el presupuesto económico no se distinguirán los aportes a la seguridad social a retener por el empleador para ingresar en el Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA), ya que todos los sueldos fueron calculados y expuestos en sus importes brutos. Por lo cual los importes de aportes de jubilación y seguridad social, están incluidos en los sueldos del personal.

Las contribuciones patronales, en cambio, serán calculadas como un suplemento a los costos laborales a soportar por el proyecto. Estas contribuciones incluyen:

- Seguridad Social (jubilación y obra social)
- Aseguradora de Riesgos de Trabajo (ART)
- Seguro de vida obligatorio.

El importe de Seguridad Social correspondiente a Jubilaciones y Pensiones a pagar en la Provincia de San Juan incluye el 11,35% sobre la remuneración bruta sujeta a aporte. La Obra Social alcanza un importe total del 6% sobre la remuneración remunerativa y también sobre los importes no remunerativos, ya que estos importes también están sujetos al aporte a la obra social. El porcentaje indicado abarca tanto el aporte destinado a las obras sociales como así también el importe correspondiente al ANSSAL<sup>70</sup>.

Destinado a la ART existe un importe fijo por cada empleado y una proporción de los sueldos abonados. Dichos importes son negociados entre la Aseguradora se-

<sup>70</sup> Administración Nacional de Seguro de la Salud, dependiente de la Superintendencia de Servicios de Salud.

leccionada y el empleador. Fasta como institución posee para todos sus colegios la misma ART. Como importe fijo abona \$0,60 mensualmente por cada empleado y un porcentaje sobre sueldos del 0,55%. El seguro de vida obligatorio tiene un costo de \$4,10 mensual por cada empleado en relación de dependencia. Todos los costos fijos están expresados por su costo anual. En el siguiente cuadro podemos observar los costos a incurrir por las contribuciones de la Seguridad Social.

**Cuadro 4.13 Costos de Contribuciones a la Seguridad Social**

Contribuciones Seguridad Social	Componente		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	Variable	Fijo							
Jubilaciones	11,35%		57.834,44 \$	69.950,93 \$	94.210,52 \$	145.372,75 \$	177.253,24 \$	230.931,32 \$	255.164,29 \$
Obra Social	6,00%		31.291,10 \$	43.179,92 \$	59.547,92 \$	91.023,72 \$	112.386,80 \$	145.445,21 \$	161.799,13 \$
ART	0,55%	0,60 \$	2.940,35 \$	4.037,36 \$	5.552,16 \$	8.473,44 \$	10.460,52 \$	13.534,08 \$	15.061,99 \$
Seg. De Vida Obligatorio		4,10 \$	492,00 \$	541,20 \$	639,60 \$	885,60 \$	1.082,40 \$	1.377,60 \$	1.574,40 \$
Total Contribuciones Sociales			92.557,89 \$	117.709,41 \$	159.950,20 \$	245.755,51 \$	301.182,96 \$	391.288,20 \$	433.599,81 \$

## Otros Costos Gastos y Egresos

Como se indicó en el apartado anterior, los costos laborales son la principal partida del proyecto abarcando casi el 82% de los egresos. El resto de los Gastos expuestos a continuación son todos los gastos necesarios para la prestación correcta del servicio educativo. Son gastos de infraestructura, servicios, papelería, entre otros. Para su tratamiento, dichos gastos se han separado en fijos y variables. Los variables son aquellos que por su naturaleza se ven directamente relacionados a la cantidad de alumnos del proyecto. Los fijos en cambio, son estructurales y con independencia de la cantidad de alumnos u otras variables, deberán ser soportados.

Muchos de los costos que se verán a continuación no pueden ser estimados en bases ciertas, lo que implica un riesgo en la determinación del proyecto. Y los costos fueron brindados, por las experiencias de otros Colegios pertenecientes a la Obra de Fasta. Dicha estimación también constituye una dificultad, ya que los costos en estos colegios, constituidos hace varios años, en otras provincias y con diversas realidades, pueden diferir grandemente. Sin embargo resulta la fuente más similar y concre-

ta a la que se puede recurrir, y es una fuente real, lo que implica un precedente importante.

### Costos Variables de Servicios

Dentro de los costos variables se pueden considerar los gastos de papelería e impresiones, gastos de material didáctico y seguros por accidentes personales. Los gastos de papelería abarcan todos los gastos realizados en fotocopias/hojas que deban realizarse para entregar al alumnado; se estima que dichos gastos alcanzan \$40 por alumno en un año.

Los gastos de material didáctico incluyen todos aquellos recursos materiales necesarios para el desempeño adecuado de las clases por los profesores: tizas, fibrones, cartulinas, borradores, entre otros. Se ha determinado que dicho concepto tenga un costo de \$150 por alumno cada año.

Los gastos de Seguros por accidentes personales y otros, incluyen un seguro de responsabilidad civil. También se estima una cobertura por salidas didácticas, y otros seguros eventuales que puedan ser contratados a lo largo del proyecto. Dicho apartado tendrá un costo de \$8 por alumno en cada período.

**Cuadro 4.14 Costos Variables**

Gastos Variables	\$ x Alumno	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Papelería e Impresiones	40,00 \$	1.760 \$	2.760 \$	5.400 \$	7.600 \$	10.000 \$	12.400 \$	14.800 \$
Gastos en Material Didáctico	150,00 \$	6.600 \$	10.350 \$	20.250 \$	28.500 \$	37.500 \$	46.500 \$	55.500 \$
Seguros (AP y otros)	96,00 \$	4.224 \$	6.624 \$	12.960 \$	18.240 \$	24.000 \$	29.760 \$	35.520 \$
<b>Total de Gastos Variables</b>		<b>12.584 \$</b>	<b>19.734 \$</b>	<b>38.610 \$</b>	<b>54.340 \$</b>	<b>71.500 \$</b>	<b>88.660 \$</b>	<b>105.820 \$</b>

Estos costos variables representan para el proyecto el 2,55% de los gastos totales, dejando la porción restante para los costos fijos, el 16,17%.

### Costos Servicios e Infraestructura

Incluyen los costos fijos y semifijos necesarios tanto para la prestación correcta del servicio educativo, como para el mantenimiento de la infraestructura. Los mismos deberán ser soportados por el proyecto independientemente de la cantidad de alumnos. Abarcan costos fijos que no están sujetos a variaciones por la cantidad de alumnado, ni de valor de la cuota y otros costos semifijos. Dichos costos semifijos son constantes a determinado nivel, no obstante, superando dicho horizonte aumentan de forma escalonada<sup>71</sup>, según la cantidad de alumnado o el valor de la matrícula.

Los costos de este componente se han agrupado con otros similares: Alquileres, Mantenimiento, Servicios, Previsiones, Gastos Bancarios, Fondo Unificado y Gastos Varios. A continuación se detallan las distintas cuentas.

El alquiler del edificio se ha visto en el apartado de inversiones iniciales, ya que el mismo deberá ser abonado desde junio del año 2014. Para los fines presupuestarios, quedará expresado en el año 2015 lo pagado durante el 2014. Se abona un importe mensual que alcanza los \$5.000, alcanzando en un año la suma de \$60.000 por este concepto, siendo el más oneroso de este apartado, con el 18.31% del total de los gastos de servicio e infraestructura.

**Cuadro 4.14 Costos Variables**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Alquileres	95.000 \$	60.000 \$	60.000 \$	60.000 \$	60.000 \$	60.000 \$	60.000 \$

Los gastos de mantenimiento incluyen todos los gastos necesarios para la limpieza y el mantenimiento edilicio, así como también el mantenimiento de los muebles y útiles. El componente está formado por: materiales de limpieza, mantenimiento de edificio y mantenimiento de muebles y útiles.

Los materiales de limpieza incluyen la compra de baldes, escobas, trapos y todo los utensilios de limpieza de consumo mediano como así también los materiales necesarios para la limpieza de consumo inmediato como lavandina, lustra muebles, limpia vidrios, bolsas de residuos, entre otros. Para este componente se prevé un

<sup>71</sup> Giménez, Carlos M. (2003). *Costos para empresarios*. Buenos Aires: Ediciones Machi

costo fijo durante los cuatro primeros años de \$9.000 y los siguientes años aumentando un 10% por año.

Los gastos de Mantenimiento de edificio, son aquellos realizados con el fin de mantener en condiciones de óptimo funcionamiento las instalaciones del colegio. Dicho concepto incluye los materiales utilizados y los honorarios de los contratistas que realicen dichas tareas, ya sean gasistas, plomeros, albañiles, pintores, entre otros. Se destina a dicho gasto el importe de \$24.000 los tres primeros años, y luego a partir del cuarto año —cuando el crecimiento del colegio sea mayor— se presupuesta un aumento de 10% por año. Cabe aclarar que, en dicho concepto, el primer año se incorpora un gasto de inversiones iniciales por \$10.000.

El gasto por mantenimiento de muebles y útiles incluye todos los gastos por mantenimiento, instalación y reparación de los muebles y útiles que serán bienes de uso del proyecto. Se tendrán en cuenta reparaciones de pupitres, computadoras, impresoras, sillas, escritorios, entre otros. Para tal fin se consigna el importe de \$5000 durante los cuatro primeros años del proyecto, y luego aumenta el 10% por año, hasta la finalización del proyecto. En el cuadro a continuación se observa el detalle de los gastos mencionados.

**Cuadro 4.15 Gastos de Mantenimiento**

Gastos de Mantenimiento	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Materiales de limpieza	9.000 \$	9.000 \$	9.000 \$	9.900 \$	10.890\$	11.979\$	13.177 \$
Mantenimiento de Edificios	34.000\$	24.000\$	24.000\$	26.400\$	29.040\$	31.944\$	35.138 \$
Mantenimiento Muebles y útiles	5.000 \$	5.000 \$	5.000 \$	5.500 \$	6.050 \$	6.655 \$	7.321 \$
<b>Total</b>	<b>50.015\$</b>	<b>40.016\$</b>	<b>40.017\$</b>	<b>43.818\$</b>	<b>47.999\$</b>	<b>52.598\$</b>	<b>57.657 \$</b>

Los gastos por Servicios abarcan todos los costos por la utilización de los servicios básicos como luz, gas, sanitario y telefónica. En este apartado también se han incluido las tasas y contribuciones abonadas.

El servicio eléctrico se ha presupuestado para el primer año en \$4800, que irá aumentando 10% anual, concluyendo en el año 2021 con una suma de \$8503 anuales. Para el servicio de gas natural se estima un gasto de \$2400 anuales que aumentará igualmente el 10% anual. Para el servicio telefónico y de internet, se prevé un costo de \$4800 anuales. Para los servicios sanitarios, que incluyen limpieza de tanques de agua y de cisternas, el costo será de \$2400 anuales.

Para el costo de las tasas y contribuciones a abonar se ha hecho un estudio tanto de la tasa por alumbrado barrido y limpieza así como también de la tasa de seguridad e higiene, por los montos probables a pagar anualmente. En el primer año se incluyen otras tasas, como sellados y certificaciones necesarias para la aprobación del proyecto educativo y su puesta en funcionamiento, por un costo de \$5000 (Incluidos en el año 2015). El resto de los períodos se presupuesta un costo de \$4800 anuales por tal concepto. En el cuadro a continuación se muestra el monto de los mismos.

**Cuadro 4.16 Gastos de Servicios Tasas y Contribuciones**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Servicio Eléctrico	4.800 \$	5.280 \$	5.808 \$	6.389 \$	7.028 \$	7.730 \$	8.503 \$
Servicio de Gas Natural	2.400 \$	2.640 \$	2.904 \$	3.194 \$	3.514 \$	3.865 \$	4.252 \$
Servicio Telefónico e Int.	4.800 \$	4.800 \$	4.800 \$	4.800 \$	4.800 \$	4.800 \$	4.800 \$
Servicio Sanitario	2.400 \$	2.400 \$	2.400 \$	2.400 \$	2.400 \$	2.400 \$	2.400 \$
Tasas y Contribuciones	9.800 \$	4.800 \$	4.800 \$	4.800 \$	4.800 \$	4.800 \$	4.800 \$
<b>Total</b>	<b>26.215\$</b>	<b>21.936\$</b>	<b>22.729\$</b>	<b>23.601\$</b>	<b>24.561\$</b>	<b>25.616\$</b>	<b>26.776 \$</b>

A este componente se han sumado provisiones, considerándose principalmente dos, para restar en el cuadro de resultado, a considerar: Previsión por deudores incobrables y Amortizaciones de bienes de uso.

La previsión por deudores incobrables será considerada para aquellos créditos que no se harán efectivos en el pago, y se prevé que sean el 2% de los ingresos totales (los ingresos de cuotas más los ingresos por matrículas netos de reducciones arancelarias). Las reducciones arancelarias serán extraídas de dicho cálculo ya que no serán montos por cobrar.

Los importes previstos de amortización de bienes de uso<sup>72</sup> son aquellos que consideran el desgaste por el uso habitual de los bienes adquiridos por el Colegio. Se estima la amortización en un 10% de los bienes de uso acumulados. En el siguiente cuadro se exponen los importes.

**Cuadro 4.17 Previsiones**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Previsión Incobrables	10.648\$	17.303\$	34.122\$	48.158\$	64.130 \$	80.102 \$	96.074 \$
Amortizaciones	10.300\$	13.800\$	21.900\$	28.900\$	37.000 \$	44.000 \$	51.000 \$
<b>Total</b>	<b>20.948\$</b>	<b>31.103\$</b>	<b>56.022\$</b>	<b>77.058\$</b>	<b>101.130\$</b>	<b>124.102 \$</b>	<b>147.074 \$</b>

Los gastos bancarios son todas aquellas erogaciones retenidas por las entidades bancarias, como retribución por el servicio prestado. Se tendrán en cuenta gastos de mantenimiento de cuenta, descuentos por emisión de chequeras, entre otros. Para su cálculo se espera que los mismos alcancen el 1% de los ingresos totales.

<sup>72</sup> Scarabino, J.C. (2006). *Valuación de bienes de uso*. Rosario: Usel. "Según el Doctor A. R. Yardín "En términos generales, el rubro bienes de uso es uno de los que fue abordado con menos éxito por la doctrina contable. A la innegable dificultad de alcanzar a establecer, con un mínimo de precisión, la extensión de la vida útil de los bienes, se suma una generalizada confusión en lo concerniente a la interpretación del significado de los valores atribuidos a los bienes de uso en los Estados de Situación Patrimonial". Y continúa diciendo: "Bajo la hipótesis de "empresa en marcha", los bienes de uso tienen un valor para la empresa representado por la capacidad de servicio que están en condiciones de prestar, utilidad a menudo difícilmente mensurable. Aunque con severas limitaciones prácticas, el valor actual del flujo de fondos netos resultantes del producido de una máquina nos suministra una información útil para determinar su valor.

**Cuadro 4.18 Gastos Bancarios**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Gastos Bancarios	5.324 \$	8.652 \$	17.061\$	24.079\$	32.065\$	40.051\$	48.037 \$

El aporte al fondo unificado es una contribución que realizan todos los Colegios de Fasta para al mantenimiento de la de la Red Educativa y de la Obra en general. Este aporte está sustentado en el principio de solidaridad que debe existir entre las distintas obras de la red, para que de este modo contribuyan no sólo al sostenimiento de la misma, sino también —y como en este caso— a la creación de nuevas obras.

Mencionado aporte no se realizará durante los primeros tres años del proyecto. Luego, cuando el proyecto comience a generar recursos propios, el mismo será del 1% de los ingresos totales del proyecto. En el siguiente cuadro se exponen los aportes al fondo unificado a realizar durante el proyecto.

**Cuadro 4.19 Fondo Unificado**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Fondo Unificado	- \$	- \$	- \$	28.245\$	74.292\$	138.139\$	219.788\$

Dentro del apartado de gastos varios se han agrupado distintos tipos de gastos que por su naturaleza no pueden ser atribuidos a ninguno de los rubros anteriores. Incluyen insumos de computación, publicidad, gastos de representación, gastos por actos, cobertura médica y gastos varios.

Los insumos de computación incluyen los gastos de tóner para las impresoras, y otros consumibles como baterías y pilas, entre otros. Dicho costo se prevé que sea de \$1000 el primer año que aumente a \$1500 el segundo, luego aumentará a \$2000 y se mantendrá a partir del cuarto año en \$2500 hasta la finalización del proyecto.

Los gastos de publicidad son aquellos que se realizan para que la comunidad tome conocimiento del proyecto educativo y así poder alcanzar la demanda esperada. Se planea los primeros años realizar una fuerte campaña publicitaria, que luego con la consolidación del proyecto disminuirá el monto de inversión. El primer año se realizará una inversión de \$60000 en publicidad, el segundo año el gasto será de \$20000, y luego el resto de los períodos se realizará un gasto de \$5000 anualmente.

El concepto de gastos de representación y capacitación abarca los gastos a realizar por los directivos, el personal administrativo o por el representante legal. Para viajes o capacitaciones propuestas por la Red Educativa de Fasta, y toda otra reunión inherente al Colegio de Fasta en San Juan. Dichos gastos se consideran vitales para la capacitación del personal, y se presupuestan \$15000 anualmente por este concepto.

**Cuadro 4.20 Gastos Varios**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Insumos de computación	1.000 \$	1.500 \$	2.000 \$	2.500 \$	2.500 \$	2.500 \$	2.500 \$
Publicidad	60.000 \$	20.000 \$	5.000 \$	5.000 \$	5.000 \$	5.000 \$	5.000 \$
Representación y Capacitación	15.000 \$	15.000 \$	15.000 \$	15.000 \$	15.000 \$	15.000 \$	15.000 \$
Actos y celebraciones	5.000 \$	6.000 \$	7.000 \$	8.000 \$	9.000 \$	10.000 \$	11.000 \$
Emergencia y Cobertura Médica	4.000 \$	4.000 \$	4.000 \$	4.000 \$	4.000 \$	4.000 \$	4.000 \$
Gastos varios	15.000 \$	6.000 \$	7.000 \$	8.000 \$	9.000 \$	10.000 \$	11.000 \$
<b>Total</b>	<b>100.000 \$</b>	<b>52.500 \$</b>	<b>40.000 \$</b>	<b>42.500 \$</b>	<b>44.500 \$</b>	<b>46.500 \$</b>	<b>48.500 \$</b>

Los gastos por emergencias y coberturas médicas incluyen todos aquellos realizados con el fin de cubrir eventuales accidentes del personal o del alumnado del Instituto. Serán pagados en forma de prima a una empresa de servicios médicos de emergencia. Se ha presupuestado un pago de \$4000 pesos anuales fijos durante todo el proyecto.

Los gastos por actos y celebraciones, serán aquellos que se realicen con el fin de solventar actividades extracurriculares, para personal en relación de dependencia, el alumnado, o los padres con el conjunto familiar. Dichos gastos irán aumentando con el crecimiento del Colegio \$1000 por año, empezando con un gasto de \$5000 en el 2015 y concluyendo el 2021 con un gasto de \$11000. En general, dichas celebra-

ciones serán realizadas en gran medida para fidelizar el compromiso de las familias, los alumnos y los empleados con el proyecto de Fasta y con la Obra en general.

Se ha incluido dentro de las erogaciones del proyecto la suma de \$15000 para el año 2015 de gastos varios. El motivo es que durante la gestación del proyecto con seguridad surgirán gastos que no se podrán prever y deberán ser soportados por el proyecto. Durante los gastos iniciales se consideraron por este concepto \$10000, a los que se agregan \$5000 para el año 2015. Luego, en los años posteriores, aumentan \$1000 por año, concluyendo en el año 2021 en \$11000.

Con toda la información del capítulo precedente el presente trabajo está en condiciones de construir el resultado económico con todos los gastos y luego de elaborar el presupuesto financiero considerando sólo los gastos erogables.



# CAPÍTULO V

## Análisis Financiero

## **Análisis Financiero**

---

Con los datos anteriormente obtenidos y analizados para determinar el presupuesto económico, se elaborará el presupuesto financiero.

El presupuesto también es una arma de control, ya que nos indica que tan separada está la realidad de los resultados que habíamos predicho. En el área de las finanzas, el presupuesto financiero es una de las herramientas que busca incrementar el patrimonio de los accionistas y de la empresa. Si bien el proceso administrativo cuenta con diversas etapas, el presupuesto viene a empatar los objetivos señalados en la planeación del negocio con los acontecimientos que se van llevando a cabo. Con lo anterior deducimos que los presupuestos son herramientas administrativas de control. Por lo tanto, cuando una empresa tiene bien definido su presupuesto financiero, muchas serán las posibilidades de lograr sus objetivos y alcanzar ventajas competitivas en un mercado cada vez más globalizado.<sup>73</sup>

En dicho presupuesto se reflejan solamente los ingresos y egresos erogables. Esto quiere decir que se dejarán de lado todos aquellos conceptos que no reflejan un movimiento de dinero inmediato, entre los que se encuentran: deudores incobrables, amortizaciones, entre otros.

La finalidad de dicho presupuesto es tener conocimiento de los reales desembolsos de dinero, para poder determinar el capital necesario para el funcionamiento del proyecto. De esta manera también se podrá determinar si se generarán los recursos para recuperar el capital invertido.

Dentro de los ingresos se considera que las matriculas ingresan en todos los períodos en su totalidad, ya que sin el pago de las mismas los alumnos no serán inscritos en el establecimiento.

En el pago de las cuotas, además de las incobrabilidades ya presupuestadas en el capítulo anterior, 2% sobre el total de ingresos de aranceles, se tendrá en cuenta una morosidad que en el año ascenderá al 8% del total de ingresos por aranceles. Que esos importes sean por deudores morosos, no significa que no serán abonados, sino que el monto ingresará en el ejercicio siguiente (Reflejados con el concepto "*Aranceles netos de ejercicios anteriores*").

---

<sup>73</sup> s/a "Presupuesto Financiero". (2002) México: Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey.

El resto de los ingresos y gastos se consideran igual que en el cuadro de resultado pero no se tiene en cuenta la Amortización de Bienes de uso, ni la previsión por deudores incobrables.

En el apartado de “otras aplicaciones” se consideran las erogaciones para la compra de bienes de uso, son los importes oportunamente determinados en inversiones iniciales.

Se puede observar que el saldo sin arrastre sólo considera los ingresos y egresos del período en cuestión donde el resultado negativo sólo se refleja en el período 2015 y 2016, luego se revierte dicha situación y el resultado es positivo en todos los períodos futuros.

Por su parte en el saldo con arrastre<sup>74</sup> el resultado negativo o positivo del ejercicio se considera con el acumulado de los períodos anteriores. Se puede observar que dicho resultado es negativo hasta el tercer período y luego se revierte en el cuarto período (2018) terminando el proyecto con un acumulado superior a los tres millones y medio de pesos.

## **Valuación del Proyecto**

Si bien en el flujo de efectivo se observa a priori un beneficio de dinero, es necesario valuar la sensibilidad del proyecto en el tiempo. Para esto se utilizará la herramienta del Valor Actual Neto. Es un método de valoración de inversiones que puede definirse como: la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión. Proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto analizado en valor absoluto, es decir expresa la diferencia entre el valor actualizado de las unidades monetarias cobradas y pagadas<sup>75</sup>.

En otras palabras el VAN indica la ganancia obtenida en pesos a valor actual. El VAN es la cantidad de dinero que se gana en términos netos, por ejemplo si el VAN de una inversión o proyecto cualquiera es de 5000, esto quiere decir que en ese pro-

---

<sup>74</sup> El arrastre de saldos transfiere los saldos finales de las cuentas de un ejercicio fiscal al próximo, y se asegura de que la ganancia/pérdida neta anual se informe correctamente en el balance.

<sup>75</sup> Indicadores Financieros para Determinar el Valor del Dinero en el tiempo. Universidad Rafael Landívar. 2014

yecto la ganancia obtenida es de 5 mil pesos (ganancia implica que se han cubierto todos los costos y la inversión). Para afirmar que una inversión es rentable el VAN debe ser mayor a cero.<sup>76</sup>

La tasa interna de retorno puede definirse como el porcentaje de ganancia que obtienen los inversionistas por cada peso colocado en el negocio o que se desea invertir. Por ejemplo si se desea invertir 1 peso y la TIR resultante es 20%, entonces esto indica que cada peso invertido gana 20 céntimos. La TIR es la tasa a la cual los flujos de caja se hacen equivalentes a la inversión. La generación de caja del negocio cubre la inversión a una tasa de ganancia que es la TIR.

Sin embargo, el proceso de evaluación con la TIR requiere de más información para saber si un negocio es rentable, para ello se necesita conocer el costo de capital o el costo de los fondos puestos en el negocio. Si la TIR supera estos costos de capital, entonces se dirá que el proyecto es rentable.

En el caso de análisis se observa en los saldos financieros de cada período sin arrastre, es decir analizando cada período independiente sin considerar el saldo positivo o negativo del período anterior. Durante los primeros dos períodos 2015 y 2016 el proyecto obtiene un saldo negativo de \$513.344 y \$225.444 respectivamente, luego en el tercer período (2017) esta tendencia se revierte obteniendo un saldo positivo, que se incrementará en cada período hasta terminar en el 2021 ascendiendo a \$1.601.022.

**Cuadro 5.1. Saldos Financieros con y sin arrastre de períodos anteriores**

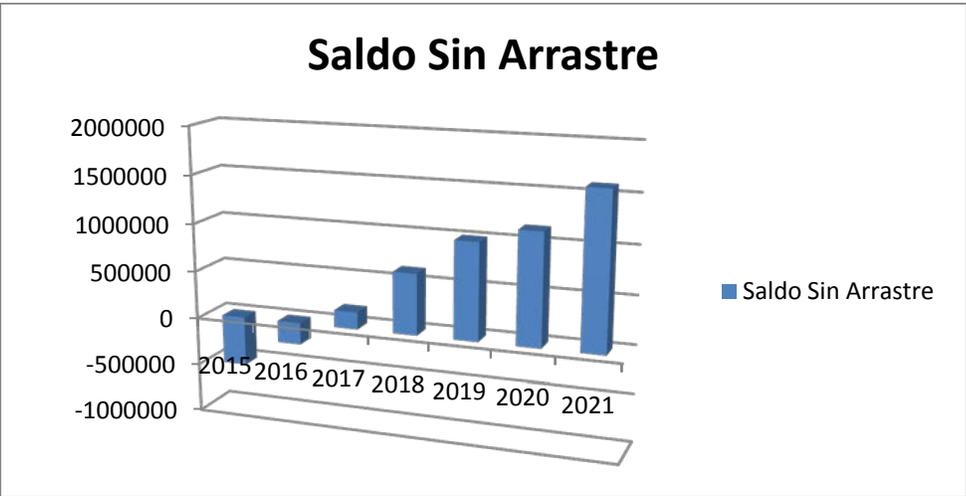
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Saldo Sin Arrastre	\$ -513.344	\$ -225.445	\$ 176.559	\$ 633.816	\$ 1.003.659	\$ 1.153.923	\$ 1.601.023

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Saldo Total	\$ -513.344	\$ -738.789	\$ -562.230	\$ 71.587	\$ 1.075.246	\$ 2.229.169	\$ 3.830.192

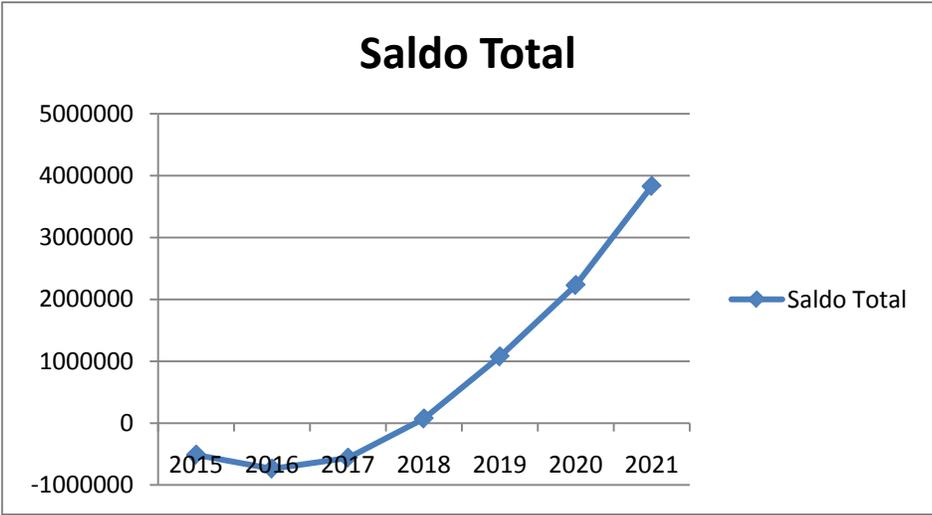
**Gráfico 2. Evolución del Saldo Financiero sin Arrastre**

<sup>76</sup> Evaluación de Inversiones un Enfoque privado y social. Econ. Carlos León MBA. Universidad Católica Santo Toribó de Mogrovejo. Chiclayo Enero 2007



En el saldo con arrastre, que considera el saldo financiero final del período anterior como el saldo inicial de cada período. Se detecta que el saldo negativo es durante los tres primeros períodos, luego se invierte pasando a tener un saldo positivo en el cuarto período para terminar en el séptimo período con un importe que asciende a \$3.830.191.

**Gráfico 3. Evolución del Saldo Total**



El análisis del saldo financiero a priori revela un saldo favorable en el flujo del proyecto, pero dice poco del resultado de la inversión por los motivos expuestos an-

teriormente con la información financiera procederemos al cálculo del Valor Actual Neto.

Para el análisis del proyecto se determinó tomar una tasa de descuento del 30%, para la cual el VAN asciende a un total de \$538.530. Se puede afirmar que este es un valor significativo para llevar adelante el proyecto.

La Tasa Interna de Retorno del proyecto es del 55,19%, la cual es una tasa superior en 25 puntos a la tasa determinada para el proyecto, esto significa que el proyecto podría soportar una tasa de interés superior sin alterar la conveniencia del mismo.

Como se ha expuesto anteriormente, varios de los conceptos dentro del análisis son importes sujetos a modificación, pero ninguno es tan determinante como la obtención del aporte estatal. Se ha aclarado también que la obtención de dicho aporte estará sujeto a decisiones políticas que exceden la voluntad de los involucrados en el proyecto de la Institución.<sup>77</sup>

Por esto parece oportuno analizar el proyecto en el caso de que no se obtenga aporte estatal a partir del cuarto año. En una situación semejante, el VAN asciende a \$21.491 y la TIR es del 31,28%. Se debe destacar la importancia de que el presente proyecto pueda prescindir del aporte estatal para el normal funcionamiento de todos los gastos detallados anteriormente.

---

<sup>77</sup> Doberti, J. "El subsidio a la educación privada en Argentina y Chile. Un estudio comparativo." Universidad Nacional de Buenos Aires. Disponible en <http://home.econ.uba.ar/economicas/sites/default/files/u24/doberti.pdf>: "El subsidio estatal a las escuelas privadas se realiza en función del cálculo del costo salarial docente y administrativo necesario para atender a los alumnos inscriptos en cada colegio privado subvencionado. Y este cálculo se lleva a cabo a través de las llamadas "plantas orgánicas funcionales", que establecen relaciones entre el número de alumnos y el plantel docente y administrativo para cada nivel y tipo de enseñanza, de modo de cuantificar la cantidad de personal que será subsidiado. Finalmente las transferencias para pagar los salarios docentes varían en función de las características personales de los mismos docentes, ya que por ejemplo, si en un colegio los docentes tienen más antigüedad el subsidio será mayor y viceversa. Además se produce una disminución en el subsidio en forma inversa al monto del arancel del colegio subsidiado, financiándose un porcentaje cada vez menor de la masa salarial a medida que aumenta el arancel. El caso de la Provincia de San Luis merece especial atención. En esta jurisdicción existen las escuelas privadas experimentales, a las cuales se les otorga un subsidio público uniforme por alumno, que tiene como objetivo cubrir no sólo los costos salariales sino la totalidad de los costos. Si bien este caso es poco representativo del mecanismo de asignación de recursos imperante en Argentina, quizás pueda considerarse al mismo como parte de una tendencia hacia el financiamiento de la demanda de educación, en un proceso iniciado por la transferencia de las escuelas primarias a las provincias y seguido por la transferencia de los colegios secundario."

## ***Punto de Equilibrio***

---

Para obtener el punto de equilibrio del proyecto se consideraron las dos principales variables del mismo que son: el arancel a percibir por alumno y la cantidad de alumnos promedio en cada año.<sup>78</sup>

El punto de equilibrio es aquel en el cual el resultado económico es igual a cero. Es un valor mínimo para el funcionamiento del proyecto. No es una situación sustentable a largo plazo, ya que para que el proyecto sea factible deberá generar superávit financiero que haga posible afrontar los distintos desembolsos de adquisición del mobiliario para las aulas que abrirán cada año, y también se deberá reembolsar la inversión inicial más el interés determinado.<sup>79</sup>

La determinación del punto de equilibrio es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio, pues permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costes totales o, en otras palabras, el nivel de ingresos que cubre los costos fijos y los costos variables. Este punto de equilibrio (o de apalancamiento cero), es una herramienta estratégica clave a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad.<sup>80</sup>

El análisis de equilibrio es un importante elemento de planeación a corto plazo; permite calcular la cuota inferior o mínima de unidades a producir y vender para que un negocio no incurra en pérdidas. Es una medida muy mal utilizada por el desconocimiento de sus limitaciones.<sup>81</sup>

Es una de las herramientas administrativas de mayor importancia, fácil de aplicar y que provee de información importante. Esta herramienta es empleada en la mayor parte de las empresas y es sumamente útil para cuantificar el volumen mínimo a lograr (ventas y producción), para alcanzar un nivel de rentabilidad (utilidad) deseado.

---

<sup>78</sup> Cantidad de Alumnos Según el reglamento General de Escuelas DTO 6013/58 Máximo 39 Mínimo 19

<sup>79</sup> Marulanda Castañó, O. (). *Finanzas*. Centro Nacional de Medios para el Aprendizaje – CNMA. Disponible en [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102038/EXE\\_2013-](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102038/EXE_2013-)

<sup>80</sup> *Ibid-*

<sup>81</sup> *Ibid.*

Es uno de los aspectos que deberá figurar dentro del Plan de una Empresa, porque permite determinar el volumen de ventas a partir del cual dicha empresa obtendrá beneficios.

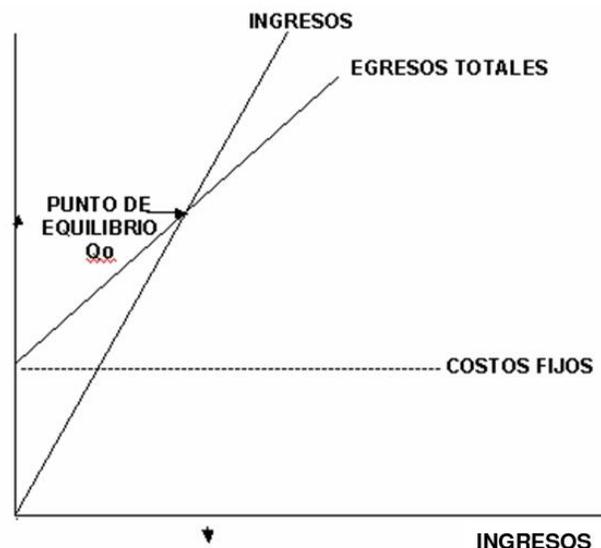
El punto de equilibrio es el punto o nivel de ventas en el que cesan las pérdidas y empiezan las utilidades o viceversa.

La clasificación del punto de equilibrio es: Punto de equilibrio económico, punto de equilibrio productivo y punto de equilibrio gráfico.

El punto de equilibrio económico y productivo, representan el punto de partida para indicar cuántas unidades deben de venderse si una compañía opera sin pérdidas.

El punto de equilibrio gráfico, esquematiza los ingresos y costos totales, a diferentes volúmenes de ventas. El gráfico de equilibrio tiene dos líneas; una de ellas es la línea de ventas o de ingresos y la otra línea de costos. Ambas líneas cortan en el punto de equilibrio. Ejemplo:

**Gráfico 4. Punto de equilibrio**



En el siguiente cuadro observamos todas las variables consideradas para obtener el punto de equilibrio que hace viable el proyecto de instalación de una nueva sede de Fasta en la ciudad de San Juan.

Para el proyecto se ha determinado como se ha visto anteriormente un nivel de operación tanto para el arancel como para la cantidad de alumnos, dichos valores se han obtenido analizando el mercado de la ciudad de San Juan.

Se ha determinado un arancel para el nivel inicial de \$1100, esto significa un valor para el arancel del nivel primario de \$1210, para toda la duración del proyecto.

La cantidad de alumnos a diferencia del arancel varia a lo largo del periodo, esto se determinó de esta manera ya que se estima que durante los primeros años será más difícil conseguir alumnos, luego a medida que se desarrolla el proyecto, el conocimiento de la comunidad sanjuanina hará que pueda lograr mayor matrícula. Se ha determinado para el nivel inicial los dos primeros años una cantidad de 22 alumnos por curso, luego hasta la finalización del proyecto se estiman 25 alumnos. Para el nivel primario comienza en el segundo año con una cantidad de 25 años luego desde el tercer año hasta finalizar el proyecto se estima una cantidad de 30 alumnos por curso

## **Punto de Equilibrio Económico**

Siguiendo el resultado económico de los distintos períodos, se distingue cómo en los dos primeros años del proyecto el precio y la cantidad de equilibrio es mayor que los precios y cantidades presupuestados del proyecto. Podemos identificar esta diferencia con los primeros períodos en que los ingresos son inferiores a los costos del mismo.

Es muy importante destacar que en ningún momento se supera la cantidad máxima de 39 alumnos autorizada por el Reglamento General de Escuelas (DTO 6013/58), esto nos permitiría obtener un resultado positivo desde el primer período. Se puede observar también que en últimos tres períodos la cantidad de alumnos de equilibrio es menor a la cantidad mínima de alumnos requeridos, por lo cual si se alcanza el nivel mínimo de alumnos el resultado económico del período será positivo.

Punto de Equilibrio Económico							
Aranceles							
Valor del Arancel	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inicial	1.917 \$	1.356 \$	903 \$	752 \$	698 \$	736 \$	684 \$
Primaria	1.492 \$	993 \$	828 \$	768 \$	809 \$	752 \$	
<i>Valor original determinado de Arancel = \$1.100</i>							
<i>10% mayor a Inicial</i>							
Diferencia Arancel Original	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inicial	816,88	256,27	-196,91	-347,54	-401,65	-364,46	-416,21
Primaria		281,90	-216,60	-382,29	-441,82	-400,91	-457,83
Valor Arancel Original	1.100 \$	1.100 \$	1.100 \$	1.100 \$	1.100 \$	1.100 \$	1.100 \$
	1.210 \$	1.210 \$	1.210 \$	1.210 \$	1.210 \$	1.210 \$	1.210 \$
Alumnos							
Cantidad de Alumnos por Cu	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inicial	38,61	26,63	20,45	16,98	15,73	16,59	15,39
Primaria	31,96	24,55	20,37	18,87	19,90	18,47	
Diferencia con Original	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inicial	17	5	-5	-8	-9	-8	-10
Primaria		7	-5	-10	-11	-10	-12
Cantidad de Alumnos Original	22	22	25	25	25	25	25
	25	30	30	30	30	30	30

## Punto de Equilibrio Financiero

Se observa que en los primeros dos períodos, tanto el punto de equilibrio para los aranceles como el calculado para los aranceles, es mayor que el nivel presupuestado. Luego, en el tercer período esta tendencia se revierte, y los importes presupuestados son mayores que los valores de equilibrio; esta situación se ve reflejada en el superávit financiero que existe desde el tercer período.

Punto de Equilibrio Financiero							
Aranceles							
Valor del Arancel	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inicial	2.267,86	1.386,96	965,03	784,60	729,80	761,20	699,01
Primaria	1.525,65	1.061,54	863,06	802,78	837,32	768,91	
<i>Valor original determinado de Arancel = \$1.100</i>							
<i>10% mayor a Inicial</i>							
Diferencia Arancel Original	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inicial	1167,86	286,96	-134,97	-315,40	-370,20	-388,80	-400,99
Primaria		315,65	-148,46	-346,94	-407,22	-372,68	-441,09
Valor Arancel Original	1.100 \$	1.100 \$	1.100 \$	1.100 \$	1.100 \$	1.100 \$	1.100 \$
	1.210 \$	1.210 \$	1.210 \$	1.210 \$	1.210 \$	1.210 \$	1.210 \$
Alumnos							
Cantidad de Alumnos por Cu	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inicial	45,98	27,27	21,85	17,65	16,38	17,11	15,66
Primaria	32,72	26,22	21,18	19,66	20,54	18,79	
Diferencia con Original	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inicial	24	5	-3	-7	-9	-8	-9
Primaria		8	-4	-9	-10	-9	-11
Cantidad de Alumnos Original	22	22	25	25	25	25	25
	25	30	30	30	30	30	30



# CONCLUSIONES

## **Conclusiones**

---

En el presente proyecto se observa que el VAN asciende a un valor de \$528.198,34 y la Tasa Interna de Retorno es de 54,51%. Considerando que la tasa de descuento con la cual se calculó el Valor actual neto es del 30% se puede afirmar que dichos valores son favorables para determinar la rentabilidad de la inversión.

Se ha calculado un segundo Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno, especulando que el proyecto no obtenga el aporte estatal luego del tercer año de funcionamiento, ya que como se ha analizado su obtención radica en conceptos subjetivos. Dicho VAN asciende a \$ 11.160,00 y la TIR corresponde a 30,66%, con la misma tasa de descuento del 30%. Es de destacar la importancia de que el presente proyecto pueda prescindir del aporte estatal para el normal funcionamiento de todos los gastos detallados anteriormente.

La rentabilidad financiera total del proyecto es del 19,31% sobre el total de ingresos. Esto demuestra que cada \$ 100 que ingresan al proyecto por cualquier concepto, \$19,31 son ganancia. Durante todo el tiempo proyecto, considerando los primeros períodos donde el resultado es negativo.

Por todos estos indicadores se puede afirmar que la realización de un colegio Fasta en la provincia de San Juan es económica y financieramente viable.

---

## Anexos

### Inversiones Iniciales:

Inversiones Iniciales	
Alquiler Edificio 2014 (Jun a Dic)	\$ 35.000,00
Tasas e Impuestos	\$ 5.000,00
Gastos Varios	\$ 10.000,00
Publicidad	\$ 60.000,00
Mantenimiento y Limpieza	\$ 10.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 120.000,00</b>

Inversión por Aula	
Mobiliario (Sillas Mesas)	30.000,00 \$
Mejora - Reparaciones	5.000,00 \$
<b>Total por aula</b>	<b>35.000,00 \$</b>

Inversión inicial por Oficinas	
Mobiliario (Silla - Escritorio)	4.000,00 \$
Coputadora + Monitor	6.000,00 \$
Mejora - Reparaciones	1.000,00 \$
<b>Total por Oficina</b>	<b>11.000,00 \$</b>

#### Aulas por Año

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aulas Inicial	2	2	3	4	4	4	4
Aulas Primaria	0	1	2	3	5	7	9
<b>Total de Cursos</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>13</b>
Nuevos Cursos	2	1	2	2	2	2	2
Inversión en Aulas	\$ 70.000,00	\$ 35.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00

#### Oficinas Por Año

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nuevas Oficinas	3	0	1	0	1	0	0
<b>Inversión en Aulas</b>	<b>\$ 33.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 11.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 11.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>

#### Inversiones En Bs. Uso

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inversiones En Bs. Uso	\$ 103.000,00	\$ 35.000,00	\$ 81.000,00	\$ 70.000,00	\$ 81.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00
Bs. Uso (acumulado)	\$ 103.000,00	\$ 138.000,00	\$ 219.000,00	\$ 289.000,00	\$ 370.000,00	\$ 440.000,00	\$ 510.000,00

## Gastos Operativos

## Costos Laborales

			2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Costos Laborales</b>									
Cargos	Representante Legal		0,5	0,5	0,5	1	1	1	1
Cargos	Director		1	1	1	1	1	1	1
Cargos	Secretario		0	0	0	1	1	1	1
Cargos	Vice - Director		0	0	0	0	0	1	1
Cargos	Docente primaria		0	1	2	3	5	7	9
Cargos	Docente Inicial		2	2	3	4	4	4	4
Cargos	Administrativo		0,5	0,5	0,5	1	1	1,5	1,5
Cargos	Maestranza		0,5	0,5	0,5	1	1	2	2
Cargos	Gabinetista		0	0	0	0	1	1	1
<b>Total de Cargos</b>			<b>5</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>22</b>
<b>Hs por Curso</b>									
Horas	Prof. Catequesis	2	4	6	10	14	18	22	26
Horas	Prof. Ed. Física	2	4	6	10	14	18	22	26
Horas	Prof. Inglés	2	4	6	10	14	18	22	26
Horas	Prof. Música	2	4	6	10	14	18	22	26
Horas	Prof. Plástica	2	4	6	10	14	18	22	26
<b>Total de Docentes</b>			<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
Cursos Inicial			2	2	3	4	4	4	4
Cursos Primaria			0	1	2	3	5	7	9
Cursos Totales			2	3	5	7	9	11	13

Sueldos		Sueldos Mensuales		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
		Remun.	No Remun.							
Cargos	Rte. Legal	9083,52		51458,14	59042,88	59042,88	118085,76	118085,76	118085,76	118085,76
Cargos	Director	10261,10	1239,00	130296,10	149501,26	149501,26	149501,26	149501,26	149501,26	149501,26
Cargos	Secretario	5757,14	1239,00	0,00	0,00	0,00	90949,81	90949,81	90949,81	90949,81
Cargos	Vice - Director	8783,01	1239,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	130286,16	130286,16
Cargos	Docente Primaria	4609,39	1239,00	0,00	76029,07	152058,14	228087,21	380145,35	532203,50	684261,64
Cargos	Docente Inicial	4625,79	1239,00	132896,22	152484,63	228726,95	304969,27	304969,27	304969,27	304969,27
Cargos	Administrativo	8536,32		55486,08	55486,08	55486,08	110972,16	110972,16	166458,24	166458,24
Cargos	Maestranza	6478,03		42107,21	42107,21	42107,21	84214,42	84214,42	168428,83	168428,83
Cargos	Gabinetista	5183,00	1239,00	0,00	0,00	0,00	0,00	83486,00	83486,00	83486,00
Horas	Prof. Catequesis	285,59	82,60	16686,22	28718,57	47864,28	67009,99	86155,70	105301,41	124447,13
Horas	Prof. Ed. Física	285,59	82,60	16686,22	28718,57	47864,28	67009,99	86155,70	105301,41	124447,13
Horas	Prof. Inglés	285,59	82,60	16686,22	28718,57	47864,28	67009,99	86155,70	105301,41	124447,13
Horas	Prof. Música	285,59	82,60	16686,22	28718,57	47864,28	67009,99	86155,70	105301,41	124447,13
Horas	Prof. Plástica	285,59	82,60	16686,22	28718,57	47864,28	67009,99	86155,70	105301,41	124447,13
<b>Suplencias</b>		<i>(10% Cargos fte. a grado)</i>		25843,46	41421,37	66221,37	95232,08	120010,75	153210,87	177989,54
<b>Total Sueldos Anuales</b>				<b>521518,32</b>	<b>719665,34</b>	<b>992465,28</b>	<b>1517061,92</b>	<b>1873113,29</b>	<b>2424086,75</b>	<b>2696652,12</b>

**Contribuciones Sociales**

			2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Seguridad Social</b>		<b>11,35%</b>							
Cargos	Representante Legal	1030,98	6701,37	6701,37	6701,37	13402,73	13402,73	13402,73	13402,73
Cargos	Director	1164,63	15140,25	15140,25	15140,25	15140,25	15140,25	15140,25	15140,25
Cargos	Secretario	653,44	0,00	0,00	0,00	8494,66	8494,66	8494,66	8494,66
Cargos	Vice - Director	996,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12959,33	12959,33
Cargos	Docente primaria	523,17	0,00	6801,16	13602,31	20403,47	34005,78	47608,09	61210,40
Cargos	Docente Inicial	525,03	13650,72	13650,72	20476,08	27301,43	27301,43	27301,43	27301,43
Cargos	Administrativo	968,87	6297,67	6297,67	6297,67	12595,34	12595,34	18893,01	18893,01
Cargos	Maestranza	735,26	4779,17	4779,17	4779,17	9558,34	9558,34	19116,67	19116,67
Cargos	Gabinetista	588,27	0,00	0,00	0,00	0,00	7647,52	7647,52	7647,52
Horas	Prof. Catequesis	32,41	1685,53	2528,30	4213,83	5899,37	7584,90	9270,43	10955,96
Horas	Prof. Educación Física	32,41	1685,53	2528,30	4213,83	5899,37	7584,90	9270,43	10955,96
Horas	Prof. Inglés	32,41	1685,53	2528,30	4213,83	5899,37	7584,90	9270,43	10955,96
Horas	Prof. Música	32,41	1685,53	2528,30	4213,83	5899,37	7584,90	9270,43	10955,96
Horas	Prof. Plástica	32,41	1685,53	2528,30	4213,83	5899,37	7584,90	9270,43	10955,96
<b>Contribuciones Seg. Soc. Suplencias</b>			<b>2837,61</b>	<b>3939,10</b>	<b>6144,52</b>	<b>8979,71</b>	<b>11182,70</b>	<b>14015,47</b>	<b>16218,47</b>
		Componente							
		Variable							
		Fijo							
<b>Obra Social</b>		6%	31291,10	43179,92	59547,92	91023,72	112386,80	145445,21	161799,13
<b>ART</b>		0,55%	2940,35	4037,36	5552,16	8473,44	10460,52	13534,08	15061,99
<b>Seg. De Vida Oblig.</b>		4,10 \$	492,00	541,20	639,60	885,60	1082,40	1377,60	1574,40
<b>Total Contribuciones Sociales</b>			<b>92557,89</b>	<b>117709,41</b>	<b>159950,20</b>	<b>245755,51</b>	<b>301182,96</b>	<b>391288,20</b>	<b>433599,81</b>

## Gastos Variables

Gastos Variables de Servicios		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	\$ x Alumno							
Papeleria e Impresiones	40,00	1760,00	2816,00	5400,00	7600,00	10000,00	12400,00	14800,00
Gastos en Material Didáctico	150,00	6600,00	10560,00	20250,00	28500,00	37500,00	46500,00	55500,00
Seguros (AP y otros)	96,00	4224,00	6758,40	12960,00	18240,00	24000,00	29760,00	35520,00
<b>Total de Gastos Variables</b>		<b>12584,00</b>	<b>20134,40</b>	<b>38610,00</b>	<b>54340,00</b>	<b>71500,00</b>	<b>88660,00</b>	<b>105820,00</b>

## Gastos Fijos de Infraestructura

Gastos de servicios e infraestructura	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Alquileres</b>							
Alquiler	95000,00	60000,00	60000,00	60000,00	60000,00	60000,00	60000,00
<b>Mantenimiento</b>							
Materiales de limpieza	9000,00	9000,00	9000,00	9900,00	10890,00	11979,00	13176,90
Mantenimiento de Edificios	34000,00	24000,00	24000,00	26400,00	29040,00	31944,00	35138,40
Mantenimiento Muebles y útiles	5000,00	5000,00	5000,00	5500,00	6050,00	6655,00	7320,50
<b>Servicios Tasas y Contribuciones</b>							
Servicio Eléctrico	4800,00	5280,00	5808,00	6388,80	7027,68	7730,45	8503,49
Servicio de Gas Natural	2400,00	2640,00	2904,00	3194,40	3513,84	3865,22	4251,75
Servicio Telefónico e Internet	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00
Servicio Sanitario	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00
Tasas y Contribuciones	9800,00	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00
<b>Gastos Varios</b>							
Insumos de computación	1000,00	1500,00	2000,00	2500,00	2500,00	2500,00	2500,00
Publicidad	60000,00	20000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00
Representación y Capacitación	15000,00	15000,00	15000,00	15000,00	15000,00	15000,00	15000,00
Actos y celebraciones	5000,00	6000,00	7000,00	8000,00	9000,00	10000,00	11000,00
Emergencia y Cobertura Médica	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00
Gastos varios	15000,00	6000,00	7000,00	8000,00	9000,00	10000,00	11000,00
<b>Previsiones</b>							
Previsión Incobrables	10648,00	17675,68	34122,00	48158,00	64130,00	80102,00	96074,00
Amortizaciones	10300,00	13800,00	21900,00	28900,00	37000,00	44000,00	51000,00
<b>Gastos Bancarios</b>							
Gastos Bancarios	5324,00	8837,84	17061,00	24079,00	32065,00	40051,00	48037,00
<b>Fondo Unificado</b>							
Fondo Unificado	0,00	0,00	0,00	28245,19	74291,51	138138,95	219787,53
<b>Total de Gastos Fijos</b>	<b>293472,00</b>	<b>210733,52</b>	<b>231795,00</b>	<b>295265,39</b>	<b>380508,03</b>	<b>482965,63</b>	<b>603789,57</b>
<b>Gastos Totales</b>	<b>1211697,54</b>	<b>1503294,31</b>	<b>2121539,88</b>	<b>2648326,88</b>	<b>3344014,59</b>	<b>3179617,75</b>	<b>603789,57</b>

## Recursos Operativos

### Detalle de Recursos

#### Recursos Operativos

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Valor del Arancel</b>							
Inicial	1.100 \$	1.100 \$	1.100 \$	1.100 \$	1.100 \$	1.100 \$	1.100 \$
Primaria		1.210 \$	1.210 \$	1.210 \$	1.210 \$	1.210 \$	1.210 \$
<b>Cantidad de Alumnos por Curso</b>							
Inicial	22	22	25	25	25	25	25
Primaria		26	30	30	30	30	30
<b>Valor de Matrículas</b>							
Inicial	2.200 \$	2.200 \$	2.200 \$	2.200 \$	2.200 \$	2.200 \$	2.200 \$
Primaria		2.420 \$	2.420 \$	2.420 \$	2.420 \$	2.420 \$	2.420 \$
<b>Cantidad Cursos</b>							
Inicial	2	2	3	4	4	4	4
Primaria	0	1	2	3	5	7	9

## Ingresos Totales

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ingresos por Matrícula</b>							
Inicial	96.800 \$	96.800 \$	165.000 \$	220.000 \$	220.000 \$	220.000 \$	220.000 \$
Primaria	- \$	63.888 \$	145.200 \$	217.800 \$	363.000 \$	508.200 \$	653.400 \$
<b>Total Matrículas</b>	<b>96.800 \$</b>	<b>160.688 \$</b>	<b>310.200 \$</b>	<b>437.800 \$</b>	<b>583.000 \$</b>	<b>728.200 \$</b>	<b>873.400 \$</b>
<b>Ingresos Aranceles</b>							
Inicial	484.000 \$	484.000 \$	825.000 \$	1.100.000 \$	1.100.000 \$	1.100.000 \$	1.100.000 \$
Primaria	- \$	319.440 \$	726.000 \$	1.089.000 \$	1.815.000 \$	2.541.000 \$	3.267.000 \$
<b>Total Aranceles</b>	<b>484.000 \$</b>	<b>803.440 \$</b>	<b>1.551.000 \$</b>	<b>2.189.000 \$</b>	<b>2.915.000 \$</b>	<b>3.641.000 \$</b>	<b>4.367.000 \$</b>
<b>Reducciones arancelarias</b>							
Inicial	48.400 \$	48.400 \$	82.500 \$	110.000 \$	110.000 \$	110.000 \$	110.000 \$
Primaria	- \$	31.944 \$	72.600 \$	108.900 \$	181.500 \$	254.100 \$	326.700 \$
<b>Total reducciones</b>	<b>48.400 \$</b>	<b>80.344 \$</b>	<b>155.100 \$</b>	<b>218.900 \$</b>	<b>291.500 \$</b>	<b>364.100 \$</b>	<b>436.700 \$</b>
<b>Cta + Matrículas - Reduc. A.</b>	<b>532.400 \$</b>	<b>883.784 \$</b>	<b>1.706.100 \$</b>	<b>2.407.900 \$</b>	<b>3.206.500 \$</b>	<b>4.005.100 \$</b>	<b>4.803.700 \$</b>
<b>Aporte Estatal</b>							
<i>Cargos en PF 40% Desde 2018</i>	- \$	- \$	- \$	416.619 \$	508.075 \$	599.532 \$	690.988 \$
<b>Total de Recursos</b>	<b>532.400 \$</b>	<b>883.784 \$</b>	<b>1.706.100 \$</b>	<b>2.824.519 \$</b>	<b>3.714.575 \$</b>	<b>4.604.632 \$</b>	<b>5.494.688 \$</b>

## Presupuesto Económico

<b>Presupuesto Económico</b>	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Recursos Operativos</b>							
<b>Aranceles</b>							
Aranceles Nivel Inicial	\$ 484.000,00	\$ 484.000,00	\$ 825.000,00	\$ 1.100.000,00	\$ 1.100.000,00	\$ 1.100.000,00	\$ 1.100.000,00
Aranceles EGB/Primario	\$ 0,00	\$ 319.440,00	\$ 726.000,00	\$ 1.089.000,00	\$ 1.815.000,00	\$ 2.541.000,00	\$ 3.267.000,00
<b>Total de Aranceles</b>	<b>\$ 484.000,00</b>	<b>\$ 803.440,00</b>	<b>\$ 1.551.000,00</b>	<b>\$ 2.189.000,00</b>	<b>\$ 2.915.000,00</b>	<b>\$ 3.641.000,00</b>	<b>\$ 4.367.000,00</b>
<b>Reducciones Arancelarias</b>							
Nivel Inicial	\$ 48.400,00	\$ 48.400,00	\$ 82.500,00	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00
EGB/Primario	\$ 0,00	\$ 31.944,00	\$ 72.600,00	\$ 108.900,00	\$ 181.500,00	\$ 254.100,00	\$ 326.700,00
<b>Total de Reducciones Arancelarias</b>	<b>\$ 48.400,00</b>	<b>\$ 80.344,00</b>	<b>\$ 155.100,00</b>	<b>\$ 218.900,00</b>	<b>\$ 291.500,00</b>	<b>\$ 364.100,00</b>	<b>\$ 436.700,00</b>
<b>Aranceles Netos</b>							
Nivel Inicial	\$ 435.600,00	\$ 435.600,00	\$ 742.500,00	\$ 990.000,00	\$ 990.000,00	\$ 990.000,00	\$ 990.000,00
EGB/Primario	\$ 0,00	\$ 287.496,00	\$ 653.400,00	\$ 980.100,00	\$ 1.633.500,00	\$ 2.286.900,00	\$ 2.940.300,00
<b>Total de Aranceles Netos</b>	<b>\$ 435.600,00</b>	<b>\$ 723.096,00</b>	<b>\$ 1.395.900,00</b>	<b>\$ 1.970.100,00</b>	<b>\$ 2.623.500,00</b>	<b>\$ 3.276.900,00</b>	<b>\$ 3.930.300,00</b>
<b>Matrículas</b>							
Matrículas Nivel Inicial	\$ 96.800,00	\$ 96.800,00	\$ 165.000,00	\$ 220.000,00	\$ 220.000,00	\$ 220.000,00	\$ 220.000,00
Matrículas EGB/Primario	\$ 0,00	\$ 63.888,00	\$ 145.200,00	\$ 217.800,00	\$ 363.000,00	\$ 508.200,00	\$ 653.400,00
<b>Total de Matrículas</b>	<b>\$ 96.800,00</b>	<b>\$ 160.688,00</b>	<b>\$ 310.200,00</b>	<b>\$ 437.800,00</b>	<b>\$ 583.000,00</b>	<b>\$ 728.200,00</b>	<b>\$ 873.400,00</b>
<b>Aporte Estatal</b>							
Aporte Estatal	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 416.619,00	\$ 508.075,40	\$ 599.531,79	\$ 690.988,19
<b>Total de Aporte Estatal</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 416.619,00</b>	<b>\$ 508.075,40</b>	<b>\$ 599.531,79</b>	<b>\$ 690.988,19</b>
<b>Total de Recursos Operativos</b>	<b>\$ 532.400,00</b>	<b>\$ 883.784,00</b>	<b>1706100</b>	<b>2824519,002</b>	<b>3714575,397</b>	<b>4604631,793</b>	<b>5494688,188</b>

**Gastos Operativos**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
--	------	------	------	------	------	------	------

**Gastos en Personal**

Sueldos Brutos	\$ 521.518,32	\$ 719.665,34	\$ 992.465,28	\$ 1.517.061,92	\$ 1.873.113,29	\$ 2.424.086,75	\$ 2.696.652,12
Cargas Sociales (Contribuciones Patronales)	\$ 92.557,89	\$ 117.709,41	\$ 159.950,20	\$ 245.755,51	\$ 301.182,96	\$ 391.288,20	\$ 433.599,81

**Total Gastos en Personal**

	\$ 614.076,21	\$ 837.374,75	\$ 1.152.415,48	\$ 1.762.817,42	\$ 2.174.296,25	\$ 2.815.374,95	\$ 3.130.251,93
--	---------------	---------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

**Gastos específicos**

Papelería, Impresiones	\$ 1.760,00	\$ 2.816,00	\$ 5.400,00	\$ 7.600,00	\$ 10.000,00	\$ 12.400,00	\$ 14.800,00
Insumos de computacion	\$ 1.000,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Gastos en Material didáctico	\$ 6.600,00	\$ 10.560,00	\$ 20.250,00	\$ 28.500,00	\$ 37.500,00	\$ 46.500,00	\$ 55.500,00
Representación y Capacitación	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Publicidad	\$ 60.000,00	\$ 20.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Seguros varios	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Alquileres y canon	\$ 95.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Actos y celebraciones	\$ 5.000,00	\$ 6.000,00	\$ 7.000,00	\$ 8.000,00	\$ 9.000,00	\$ 10.000,00	\$ 11.000,00
Gastos varios	\$ 15.000,00	\$ 6.000,00	\$ 7.000,00	\$ 8.000,00	\$ 9.000,00	\$ 10.000,00	\$ 11.000,00

**Total Gastos específicos**

	\$ 203.360,00	\$ 125.876,00	\$ 125.650,00	\$ 138.600,00	\$ 152.000,00	\$ 165.400,00	\$ 178.800,00
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

**Gastos de Mantenimiento y Limpieza**

Servicios y materiales de limpieza	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.900,00	\$ 10.890,00	\$ 11.979,00	\$ 13.176,90
Mantenimiento de Edificio	\$ 34.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 26.400,00	\$ 29.040,00	\$ 31.944,00	\$ 35.138,40
Mantenimiento de Muebles y Útiles	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.500,00	\$ 6.050,00	\$ 6.655,00	\$ 7.320,50

**Total Gastos Mantenimiento y limpieza**

	\$ 48.000,00	\$ 38.000,00	\$ 38.000,00	\$ 41.800,00	\$ 45.980,00	\$ 50.578,00	\$ 55.635,80
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

**Gastos financieros y bancarios**

Comisiones y Gastos Bancarios	\$ 5.324,00	\$ 8.837,84	\$ 17.061,00	\$ 24.079,00	\$ 32.065,00	\$ 40.051,00	\$ 48.037,00
-------------------------------	-------------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

**Total Gastos financieros y bancarios**

	\$ 5.324,00	\$ 8.837,84	\$ 17.061,00	\$ 24.079,00	\$ 32.065,00	\$ 40.051,00	\$ 48.037,00
--	-------------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Impuestos y Servicios</b>							
Servicio Eléctrico	\$ 4.800,00	\$ 5.280,00	\$ 5.808,00	\$ 6.388,80	\$ 7.027,68	\$ 7.730,45	\$ 8.503,49
Servicio de Gas Natural	\$ 2.400,00	\$ 2.640,00	\$ 2.904,00	\$ 3.194,40	\$ 3.513,84	\$ 3.865,22	\$ 4.251,75
Servicio Telefónico e Internet	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Servicio Sanitario	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Tasas y contribuciones	\$ 9.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Impuestos Varios							
<b>Total Impuestos y servicios</b>	<b>\$ 24.200,00</b>	<b>\$ 19.920,00</b>	<b>\$ 20.712,00</b>	<b>\$ 21.583,20</b>	<b>\$ 22.541,52</b>	<b>\$ 23.595,67</b>	<b>\$ 24.755,24</b>
<b>Conceptos no financieros</b>							
Deudores incobrables	\$ 10.648,00	\$ 17.675,68	\$ 34.122,00	\$ 48.158,00	\$ 64.130,00	\$ 80.102,00	\$ 96.074,00
Amortizaciones del ejercicio	\$ 10.300,00	\$ 13.800,00	\$ 21.900,00	\$ 28.900,00	\$ 37.000,00	\$ 44.000,00	\$ 51.000,00
<b>Total conceptos no financieros</b>	<b>\$ 20.948,00</b>	<b>\$ 31.475,68</b>	<b>\$ 56.022,00</b>	<b>\$ 77.058,00</b>	<b>\$ 101.130,00</b>	<b>\$ 124.102,00</b>	<b>\$ 147.074,00</b>
<b>Total de Gastos Operativos</b>	<b>\$ 915.908,21</b>	<b>\$ 1.061.484,27</b>	<b>\$ 1.409.860,48</b>	<b>\$ 2.065.937,62</b>	<b>\$ 2.528.012,77</b>	<b>\$ 3.219.101,63</b>	<b>\$ 3.584.553,97</b>
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ -383.508,21</b>	<b>\$ -177.700,27</b>	<b>\$ 296.239,52</b>	<b>\$ 758.581,38</b>	<b>\$ 1.186.562,63</b>	<b>\$ 1.385.530,17</b>	<b>\$ 1.910.134,22</b>
<b>Resultado Final sin Fondo Unificado</b>	<b>-\$ 383.508,21</b>	<b>-\$ 177.700,27</b>	<b>\$ 296.239,52</b>	<b>\$ 758.581,38</b>	<b>\$ 1.186.562,63</b>	<b>\$ 1.385.530,17</b>	<b>\$ 1.910.134,22</b>
<b>Fondo Unificado</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 28.245,19</b>	<b>\$ 74.291,51</b>	<b>\$ 138.138,95</b>	<b>\$ 219.787,53</b>
<b>Resultado Final</b>	<b>\$ -383.508,21</b>	<b>\$ -177.700,27</b>	<b>\$ 296.239,52</b>	<b>\$ 730.336,19</b>	<b>\$ 1.112.271,12</b>	<b>\$ 1.247.391,21</b>	<b>\$ 1.690.346,69</b>

## Presupuesto Financiero

	2014 + 2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>A- Saldo al inicio</b>	0,00	-513.344,21	-738.788,80	-562.229,60	71.586,59	1.075.245,71	2.229.168,92

### Recursos Operativos

Aranceles netos de ejercicios anteriores		34.848,00	57.847,68	111.672,00	157.608,00	209.880,00	262.152,00
Aranceles netos del ejercicio	392.040,00	650.786,40	1.256.310,00	1.773.090,00	2.361.150,00	2.949.210,00	3.537.270,00
Aranceles netos del próximo ejercicio							
Otros Aranceles							
Matrículas	96.800,00	160.688,00	310.200,00	437.800,00	583.000,00	728.200,00	873.400,00
Aporte Estatal	0,00	0,00	0,00	416.619,00	508.075,40	599.531,79	690.988,19

<b>B - Total de Recursos Operativos</b>	488.840,00	846.322,40	1.624.357,68	2.739.181,00	3.609.833,40	4.486.821,79	5.363.810,19
---	------------	------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

<b>Gastos Operativos</b>	2014 + 2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Gastos en Personal							
Sueldos Brutos	521.518,32	719.665,34	992.465,28	1.517.061,92	1.873.113,29	2.424.086,75	2.696.652,12
Cargas Sociales (Contribuciones)	92.557,89	117.709,41	159.950,20	245.755,51	301.182,96	391.288,20	433.599,81
<b>1- Total Gastos en Personal</b>	<b>614.076,21</b>	<b>837.374,75</b>	<b>1.152.415,48</b>	<b>1.762.817,42</b>	<b>2.174.296,25</b>	<b>2.815.374,95</b>	<b>3.130.251,93</b>
Gastos específicos							
Papelería, Impresiones e insumos computación	1.760,00	2.816,00	5.400,00	7.600,00	10.000,00	12.400,00	14.800,00
Insumos de oficina	1.000,00	1.500,00	2.000,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Gastos en Material didáctico	6.600,00	10.560,00	20.250,00	28.500,00	37.500,00	46.500,00	55.500,00
Suscripciones y membresías							
Correo y comunicaciones							
Trasportes y Fletes							
Gastos de viajes							
Representación	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Servicios profesionales							
Publicidad	60.000,00	20.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Servicios							
Seguros varios	4.224,00	6.758,40	12.960,00	18.240,00	24.000,00	29.760,00	35.520,00
Emergencia y cobertura médica	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Alquileres y canon	95.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Perfeccionamiento y capacitación							
Actos y celebraciones	5.000,00	6.000,00	7.000,00	8.000,00	9.000,00	10.000,00	11.000,00
Gastos varios	15.000,00	6.000,00	7.000,00	8.000,00	9.000,00	10.000,00	11.000,00
<b>2- Total Gastos Específicos</b>	<b>207.584,00</b>	<b>132.634,40</b>	<b>138.610,00</b>	<b>156.840,00</b>	<b>176.000,00</b>	<b>195.160,00</b>	<b>214.320,00</b>
3- Gastos de Mantenimiento y Limpieza	48.000,00	38.000,00	38.000,00	41.800,00	45.980,00	50.578,00	55.635,80
4- Gastos financieros y bancarios	5.324,00	8.837,84	17.061,00	24.079,00	32.065,00	40.051,00	48.037,00
5- Aportes a Otras Instituciones							
6- Impuestos y Servicios	24.200,00	19.920,00	20.712,00	21.583,20	22.541,52	23.595,67	24.755,24
<b>C- Total de Gastos Operativos = (1+2+3+4+5+6)</b>	<b>899.184,21</b>	<b>1.036.766,99</b>	<b>1.366.798,48</b>	<b>2.007.119,62</b>	<b>2.450.882,77</b>	<b>3.124.759,63</b>	<b>3.472.999,97</b>
<b>D - Flujo Operativo = (B-C)</b>	<b>-410.344,21</b>	<b>-190.444,59</b>	<b>257.559,20</b>	<b>732.061,38</b>	<b>1.158.950,63</b>	<b>1.362.062,17</b>	<b>1.890.810,22</b>

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Impuestos y Servicios</b>							
Servicio Eléctrico	\$ 4.800,00	\$ 5.280,00	\$ 5.808,00	\$ 6.388,80	\$ 7.027,68	\$ 7.730,45	\$ 8.503,49
Servicio de Gas Natural	\$ 2.400,00	\$ 2.640,00	\$ 2.904,00	\$ 3.194,40	\$ 3.513,84	\$ 3.865,22	\$ 4.251,75
Servicio Telefónico e Internet	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Servicio Sanitario	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Tasas y contribuciones	\$ 9.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Impuestos Varios							
<b>Total Impuestos y servicios</b>	<b>\$ 24.200,00</b>	<b>\$ 19.920,00</b>	<b>\$ 20.712,00</b>	<b>\$ 21.583,20</b>	<b>\$ 22.541,52</b>	<b>\$ 23.595,67</b>	<b>\$ 24.755,24</b>
<b>Conceptos no financieros</b>							
Deudores incobrables	\$ 10.648,00	\$ 17.675,68	\$ 34.122,00	\$ 48.158,00	\$ 64.130,00	\$ 80.102,00	\$ 96.074,00
Amortizaciones del ejercicio	\$ 10.300,00	\$ 13.800,00	\$ 21.900,00	\$ 28.900,00	\$ 37.000,00	\$ 44.000,00	\$ 51.000,00
<b>Total conceptos no financieros</b>	<b>\$ 20.948,00</b>	<b>\$ 31.475,68</b>	<b>\$ 56.022,00</b>	<b>\$ 77.058,00</b>	<b>\$ 101.130,00</b>	<b>\$ 124.102,00</b>	<b>\$ 147.074,00</b>
<b>Total de Gastos Operativos</b>	<b>\$ 915.908,21</b>	<b>\$ 1.061.484,27</b>	<b>\$ 1.409.860,48</b>	<b>\$ 2.065.937,62</b>	<b>\$ 2.528.012,77</b>	<b>\$ 3.219.101,63</b>	<b>\$ 3.584.553,97</b>
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ -383.508,21</b>	<b>\$ -177.700,27</b>	<b>\$ 296.239,52</b>	<b>\$ 758.581,38</b>	<b>\$ 1.186.562,63</b>	<b>\$ 1.385.530,17</b>	<b>\$ 1.910.134,22</b>
<b>Resultado Final sin Fondo Unificado</b>	<b>-\$ 383.508,21</b>	<b>-\$ 177.700,27</b>	<b>\$ 296.239,52</b>	<b>\$ 758.581,38</b>	<b>\$ 1.186.562,63</b>	<b>\$ 1.385.530,17</b>	<b>\$ 1.910.134,22</b>
<b>Fondo Unificado</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 28.245,19</b>	<b>\$ 74.291,51</b>	<b>\$ 138.138,95</b>	<b>\$ 219.787,53</b>
<b>Resultado Final</b>	<b>\$ -383.508,21</b>	<b>\$ -177.700,27</b>	<b>\$ 296.239,52</b>	<b>\$ 730.336,19</b>	<b>\$ 1.112.271,12</b>	<b>\$ 1.247.391,21</b>	<b>\$ 1.690.346,69</b>



# BIBLIOGRAFÍA

## ***Bibliografía***

---

1. Artículo 84, "Educación obligatoria", Constitución Provincial. Declaraciones, Derechos y Garantías. Recuperado el 17 de marzo de 2015 de <http://www.sanjuanalmundo.com/articulo.php?id=16550#i>
2. Banco Mundial. "Gasto público en educación". Recuperado el 3 de marzo de 2015 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS>
3. Boletín Centro de Estudios de la Educación Argentina (CEA), Año 1 – N° 2. El éxodo de la Escuela Pública
4. Boletín Centro de Estudios de la Educación Argentina (CEA). "Más Chicos en el Jardín de Infantes". Año 2 – N° 7.
5. Boletín Centro de Estudios de la Educación Argentina (CEA). "Un Paso al Frente En el Nivel Inicial" Año 2 – N° 14. Octubre de 2013.
6. Bottinelli, L. "¿Por qué crece la educación privada?" Paper de la UNIPE. Universidad pedagógica de Buenos Aires. Recuperado el 12 de marzo de 2015 de <http://unipe.edu.ar/wp-content/uploads/2013/04/La-educaci%C3%B3n-en-debate-12-UNIPE.pdf>
7. Capozzi, S./s/f). "Ley de riesgos versus enfermedades inculpables". Recuperado el 1 de abril de 2015 de <http://www.noticias-librodar.com.ar>
8. CEA. "Un hecho nuevo: el éxodo de la escuela pública". Centro de Estudios de la Educación Argentina. Universidad de Belgrano. Año 1. N° 2. Septiembre de 2012.
9. Censo 2010 INDEC. Recuperado el 15 de marzo de 2015 de <http://www.censo2010.indec.gov.ar/>
10. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la equidad y el crecimiento. [www.cippecc.org](http://www.cippecc.org). "Pasaje al sector privado: una realidad en América Latina", del blog Nexos, de CIPPEC. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de <http://nexus.cippecc.org/Main.php?do=blogView&id=2011>
11. Cimientos. "La educación argentina en números". Actualización de datos estadísticos sobre la escolarización en Argentina. Abril 2011. Recuperado el 12 de marzo de 2015 de [http://www.cimientos.org/archivos/educacion\\_6.pdf](http://www.cimientos.org/archivos/educacion_6.pdf)
12. Datos de la Secretaría de comunicación pública. Presidencia de la Nación. Recuperado el 3 de abril de 2015 de <http://www.argentina.ar/movil/34486-argentina-pa%C3%ADs-l%C3%ADder-en-am%C3%A9rica-latina-en-inversi%C3%B3n-en-educaci%C3%B3n>

13. Diez Martín, F. y Prado Román, C. (s/f) *Análisis de la estructura económica y financiera de la empresa en situaciones de crisis*. Madrid: Fundación Madrid por la excelencia
14. Doberti, J. "El subsidio a la educación privada en Argentina y Chile. Un estudio comparativo." Universidad Nacional de Buenos Aires. Recuperado el 25 de marzo de 2015 de <http://home.econ.uba.ar/economicas/sites/default/files/u24/doberti.pdf>:
15. Gamallo, G. "Mercantilización del bienestar. Hogares pobres y Escuelas privadas". En *Revista de Instituciones, Ideas y Mercados* N° 55 | Octubre 2011 | pp. 189-233 | I
16. Giménez, Carlos M. (2003). *Costos para empresarios*. Buenos Aires: Ediciones Machi
17. Gimenez, C. (2000). *Gestión y Costos*. Bs.As: Ed. Macchi.
18. Guadagni, A. () "El éxodo de la escuela pública". *Cea*. Año 1 n° 2, Septiembre de 2012.
19. Guadagni, A. () "El éxodo de la escuela pública". *Cea*. Año 1 n° 7, Septiembre de 2012.
20. Guadagni, A. () "El éxodo de la escuela pública". *Cea*. Año 1 n° 9, Septiembre de 2012.
21. Guadagni, A. () "El éxodo de la escuela pública". *Cea*. Año 1 n° 14, Septiembre de 2012.
22. Guía de escuelas y jardines. Recuperado el 16 de marzo de 2015 de <http://guia-san-juan.escuelasyjardines.com.ar/>
23. Gurrola Orduño, K. (s/f). "Estados financieros proyectados". Inpade. Recuperado el 15 de marzo de 2015 de <https://www.kribook.com/read-doc/estados-financieros-proyectados-inpade-iv-inicio>
24. Gutiérrez Peñaloza, L., Ruiz Díaz, C. (s/f). "Estados financieros presupuestados y análisis de la información". México: Academia mexicana de costos. Recuperado el 15 de marzo de 2015 de [eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIII-congreso/169.doc](http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIII-congreso/169.doc)
25. Historia de la Universidad Fasta". Recuperado el 15 de marzo de 2015 de <http://www.ufasta.edu.ar/sobre-ufasta/f-a-s-t-a/>
26. Indicadores Financieros para Determinar el Valor del Dinero en el tiempo. Universidad Rafael Landívar. 2014

27. Informe: "Salarios docentes de la República Argentina. Recuperado el 15 de marzo de 2015 de [www.salariodocente.com.ar/](http://www.salariodocente.com.ar/)
28. L. Dumrauf, G. (2003). *Finanzas Corporativas*. Buenos Aires: Grupo Guía.
29. La Ley de Educación Nacional (Nº 26.206) Inet. Instituto Nacional de Educación Tecnológica. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de <http://www.inet.edu.ar/normativa/ley-de-educacion-nacional/>
30. Lazzari, L y Maeschalk, V. (s/f). "Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA". En *Cuaderno de Cimbage* nº 5. Recuperado el 17 de marzo de 2015 de <http://www.econ.uba.ar/www/institutos/matematica/cimbage/cuaderno05/3 analisis%20foda.pdf>
31. León, C. (2007). "Evaluación de Inversiones un Enfoque privado y social". Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
32. Ley 13.047 Personal de establecimientos de Enseñanza Privada. Recuperado el 16 de marzo de 2015 de [www.sadop.net](http://www.sadop.net)
33. Ley de Contrato de Trabajo. Recuperado el 25 de marzo de 2015 de <http://www.infoleg.gob.ar>
34. Ley Nº 26.206 Ley de Educación Nacional 2006. Recuperado el 16 de marzo de 2016 de [http://portal.educacion.gov.ar/consejo/files/2009/12/ley\\_de\\_educ\\_nac1.pdf](http://portal.educacion.gov.ar/consejo/files/2009/12/ley_de_educ_nac1.pdf)
35. Ley Nº 6755, Ley Provincial de Educación, San Juan 7 de Noviembre de 1996. BO 04/12/96. Recuperado el 18 de marzo de 2015 de [http://www.bnm.me.gov.ar/redes\\_federales/snie/pais/san\\_juan/normativa/docs/sanjuan.pdf](http://www.bnm.me.gov.ar/redes_federales/snie/pais/san_juan/normativa/docs/sanjuan.pdf)
36. Listado de establecimientos educativos de San Juan. Recuperado el 16 de marzo de 2015 de <http://www.sanjuan.edu.ar/mesj/OfertaEducativa/EstablecimientosEducativos.aspx?nav=9>
37. Marulanda Castañó, O. (s/f). "Finanzas. Centro Nacional de Medios para el Aprendizaje" – CNMA. Recuperado el 25 de marzo de 2015 en [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102038/EXE\\_2013-](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102038/EXE_2013-)
38. Ministerio de Educación de la Nación (2013). "A propósito del debate sobre la evolución de la matrícula en el sector privado". Recuperado el 10 de marzo de 2015 de [http://diniece.me.gov.ar/images/stories/diniece/publicaciones/debate\\_matri\\_privada\\_20130307.pdf](http://diniece.me.gov.ar/images/stories/diniece/publicaciones/debate_matri_privada_20130307.pdf)

39. Montalván Garcés, C. (1999) *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana. Recuperado el 17 de noviembre de 2015 de
40. Narodowski, M. (2014). "El crecimiento de la matrícula en la población escolar argentina 2003-2013: entre la privatización y el estancamiento." Documento de trabajo. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de Academia.edu.
41. Pascual, L. (2013). "A propósito del debate sobre la evolución de la matrícula en el sector privado" Datos del Ministerio de Educación, Recuperado el 12 de marzo de 2015 de <http://repositorio.educacion.gov.ar/dspace/handle/123456789/109842>
42. Plan Fénix. (2012). "La cuestión inflacionaria en la Argentina." Proyecto estratégico de la Facultad de Ciencia Económicas. UBA. Recuperado el 10 de febrero de 2015 de [http://www.econ.uba.ar/planfenix/novedades/LA\\_CUESTI%D3N\\_INFLACIONARIA\\_EN\\_LA\\_ARGENTINA.pdf](http://www.econ.uba.ar/planfenix/novedades/LA_CUESTI%D3N_INFLACIONARIA_EN_LA_ARGENTINA.pdf)
43. Ponce Talancón, H. (2007). "La Matriz Foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones". *Enseñanza e investigación en psicología*. Vol. 12, núm. 1: 113-130. Enero-junio, 2007
44. Programa Nacional "Mapa Educativo". Ministerio de Educación. Presidencia de la Nación. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de [http://www.mapaeducativo.edu.ar/images/stories/men/info\\_primaria.html](http://www.mapaeducativo.edu.ar/images/stories/men/info_primaria.html)
45. Ramírez Rojas, J. (s/f). "Procedimiento para la elaboración de un análisis FO-DA como una herramienta de planeación estratégica en las empresa". Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Recuperado el 16 de marzo de 2015 de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
46. Rizzo, M. "El capital de trabajo neto y el valor en las empresas". *Revista EAN* nº 61 septiembre-diciembre de 2007. P. 103-122. Recuperado el 17 de marzo de 2015 de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20611495011.pdf> (Diciembre de 2014)
47. S/A "Presupuesto Financiero". (2002) México: Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey.
48. Sánchez Segura, A. "La rentabilidad económico financiera de la gran empresa española". *Revista española de financiación y contabilidad*. Vol. XXIV. N. 78. Enero-Marzo 1994.P.159
49. Sapag Chain, N. (2001). *Evaluación de proyectos de inversión*. México: Pearson

50. Sapag Chain, N. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Colombia: Mc Graw Hill. 5ta Edición
51. Scarabino, J.C. (2006). *Valuación de bienes de uso*. Rosario: Usel.
52. Vásquez, A., Vásquez, D., Romero, T. (2005). *Contabilidad financiera*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario
53. Zablotsky, E. (2012) "Postales sobre educación en Argentina 20102012". *Documentos de trabajo*. Universidad del CEMA. N° 503
54. Kantt, N. (10/03/2008). "Uno de cada cinco alumnos vive en el conurbano". *La Nación*.
55. Agencia Telam. (12/2/2014) "Soja y poder económico". Recuperado el 30 de marzo de 2015 de <http://www.telam.com.ar/informes-especiales/1-soja-y-poder-economico/1-el-fenomeno>
56. Agencia TELAM (7/1/2015). "Las terminales automotrices cerraron el 2014 con 617.329 unidades producidas en el país". Recuperado el 10 de febrero de 2015 de: <http://www.telam.com.ar/notas/201501/91185-industria-automotriz-terminales-2014-617329-unidades-producidas-en-el-pais.html>
57. Ideario de los Colegios FASTA. Recuperado el 1 de marzo de 2015 de <http://www.boisdron.edu.ar/index.php/otros-enlaces/ideario/57-contenidos-generales/contenidos>
58. Estatuto de FASTA. Normas Generales. Título I. Recuperado el 15 de marzo de 2015 de <http://www.boisdron.edu.ar/index.php/otros-enlaces/fasta>