



LOS CUADERNOS DE LA AEFE

GUÍA DE APLICACIÓN DEL CONVENIO

en los colegios franceses
en el extranjero
concertados con la AEFE

Presentada al Consejo de Administración
el 27 de noviembre del 2012



“ **Esta *Guía de aplicación del convenio en los colegios franceses en el extranjero* es una versión completada y actualizada de la versión original publicada en 2007.**

Su redacción es fruto de una concertación inédita, por su amplitud, en la red de colegios franceses en el extranjero. ”

Agradezco a las asociaciones que representan a los padres de alumnos y a los organismos gestores por su ayuda en la redacción de esta guía, especialmente a través de los diez encuentros sobre la buena gobernabilidad que organizó la AEFÉ en el marco de los programas regionales de formación, en los cuales también han participado los equipos de dirección de los establecimientos educativos.

Esta guía está destinada a los responsables de los organismos gestores de los colegios y a los equipos directivos nombrados por la AEFÉ, para darles a conocer las obligaciones y competencias que incumben a cada uno, con vistas a una buena administración.

Aunque en este documento no puedan detallarse in extenso los múltiples estatutos de los organismos gestores y de los entornos locales, los principios generales y las recomendaciones que aquí se formulan pretenden facilitar la instauración y el mantenimiento de las mejores relaciones posibles entre los actores que dirigen los colegios. Por este medio, se busca que los colegios funcionen bien y desempeñen correctamente su misión, que es suministrar una enseñanza de calidad para que los alumnos tengan éxito en sus estudios.

Los diferentes servicios de la AEFÉ están a disposición de los establecimientos de enseñanza para aportar todas las aclaraciones que sean útiles y aplicar los principios de funcionamiento descritos en esta guía que, deseo, sea leída cada vez que se renueven las instancias deliberantes de los organismos gestores o los directivos de los colegios.

París, 17 de diciembre del 2012,

La Directora de la AEFÉ
Anne-Marie Descôtes

I Responsabilidades de las partes y cooperación

I.1 - Funcionamiento de los organismos gestores	P10
I.1.1 - Estatutos	P10
I.1.2 - Convenio	P11
I.1.3 - Asociación	P11
I.2 - Diálogo sobre la gestión interna del colegio	P13
I.3 - Diálogo sobre la gestión entre la AEFE y el organismo gestor	P14
I.3.1 - Marco plurianual	P14
I.3.2 - Objetivos claros y escritos	P16

II Papel del director general y del director administrativo y financiero en relación con el presidente y el tesorero de la junta directiva

II.1 - Responsabilidades del director general	P18
II.1.1 - Responsabilidad pedagógica del establecimiento escolar	P18
II.1.2 - Reglas de homologación	P18
II.1.3 - Consejo de establecimiento	P19
II.2 - El director general tiene mandato del organismo gestor sobre los poderes que se le han delegado	P20
II.2.1 - “Disposiciones particulares” del convenio	P20
II.2.1.1 - Preparación y aplicación del presupuesto	P21
II.2.1.2 - Administración del personal contratado localmente	P23
II.2.1.3 - Administración del personal nombrado y remunerado por la AEFE	P24

II.2.2 - Director administrativo y financiero (DAF)	P25
II.2.2.1 - Equipo de dirección	P25
II.2.2.2 - Director adjunto y consejero	P25
II.3 - Relaciones con la Agencia	P27
II.3.1 - Una función muy diferente	P27
II.3.2 - Responsabilidades como colaborador de la AEFE	P27



Transparencia, informes financieros e inspecciones

III.1 - Presupuesto previsional	P30
III.2 - Documentos financieros retrospectivos	P30
III.2.1 - Contabilidad del organismo gestor	P30
III.2.2 - Controles de la AEFE	P30
III.3 - Principio de continuidad	P31
III.3.1 - Director general	P31
III.3.2 - Director administrativo y financiero (DAF)	P31
III.4 - Inspecciones	P32

Introducción



El convenio firmado entre la Agencia y el organismo gestor del colegio define los principios de su relación.

Este texto es bastante breve y a veces resulta elíptico, por lo cual es necesario explicitar y afinar los aspectos prácticos de la aplicación del convenio marco a cada colegio.

Es un texto que se aplica efectivamente desde el 2002. Es necesario ahora resaltar las buenas prácticas que se han observado en los colegios.

Esta guía tiene pues un doble objetivo: comentar el convenio marco y alentar la correcta aplicación de los principios definidos en este texto.

Las disposiciones del convenio constituyen la referencia fundamental, y la finalidad de esta guía es suministrar un marco práctico a ambas partes. Primero se debe aclarar el papel de las partes ya que muchas dificultades se originan en la falta de comprensión de la función que el convenio atribuye a cada cual.

La primera parte del convenio establece pues un modelo a partir del cual las partes pueden adaptar al contexto particular de su colegio las reglas que rigen sus relaciones; estas reglas se explicitarán en las “disposiciones particulares” del convenio. La guía indica las medidas que son indispensables para una cooperación armoniosa.





› Responsabilidades de las partes y cooperación

I.1 - Funcionamiento de los organismos gestores

Muchas veces los estatutos del organismo gestor incluyen disposiciones que definen las responsabilidades del director general, pero no hablan de los poderes que el presidente delega en el director general (y el tesorero en el director administrativo y financiero nombrado por la AEFE). A veces, los convenios sólo son una copia del modelo, pero no incluyen las “disposiciones particulares” que adaptan estos principios generales a la situación específica del colegio.

Por eso, hay que distinguir claramente lo que incumbe a los estatutos de lo que incumbe al convenio.

I.1.1 - Estatutos

Los estatutos del organismo gestor (asociación o fundación) rigen su funcionamiento y organizan, a través de una Asamblea General, la gestión con un Consejo de Administración que se suele denominar “Comité Ejecutivo”, “Board”, “Junta”. A su vez, este Consejo de Administración delega las decisiones cotidianas en una “Mesa Directiva” que es una instancia reducida (presidente, vicepresidente, tesorero y secretario). **Por razones prácticas utilizaremos el término “Consejo de Administración” para referirnos a la instancia que toma las decisiones en el organismo gestor.**

Los estatutos rigen los temas relativos al funcionamiento del organismo gestor y de sus instancias representativas, y no los asuntos vinculados al funcionamiento del colegio.

Es fundamental recordar que los representantes de la embajada y los directivos nombrados por la AEFE no pueden, en circunstancias normales, ser miembros del organismo gestor sino que son sus asociados. Por eso, el artículo 4 del modelo de convenio prevé que “con el fin de comunicar información recíprocamente, el organismo gestor invita a uno o varios representantes de la embajada de Francia a las reuniones de sus instancias deliberativas”.

I.1.2 - Convenio

El convenio establece las relaciones entre el organismo gestor y los directivos (director general y director administrativo y financiero) nombrados por la AEFE. Este equipo está a cargo del manejo diario del colegio desde un punto de vista pedagógico, material, inmobiliario, financiero y de recursos humanos, tal como lo establece el mandato político definido con el organismo gestor y la política general de la AEFE sobre la enseñanza francesa en el extranjero.

I.1.3 - Acuerdo de cooperación

Para que el acuerdo de cooperación inscrito en el convenio funcione correctamente, el consejo de administración del colegio debe incluir a representantes de las dos partes que han firmado el convenio: los del organismo gestor y los de la AEFE (los representantes del embajador, el director general y el director administrativo y financiero).

En los establecimientos que no están dirigidos por los padres de alumnos, la AEFE recomienda que los representantes de los padres participen igualmente en las deliberaciones del consejo de administración (ya sea en las asambleas o en las comisiones).

El director general y el director administrativo y financiero deben participar en el consejo de administración con voz pero sin voto.

En el colegio, el diálogo debe ser transparente y estar bien organizado a través de procedimientos claramente definidos (actas) para facilitar el funcionamiento y la continuidad de las buenas prácticas en caso de reemplazarse una persona (directivos o miembros del organismo gestor).

Para facilitar esta concertación sobre las grandes orientaciones y proyectos del colegio, la AEFE recomienda que un consejo de administración ampliado se reúna anualmente, incluyendo a todos los que componen la comunidad escolar, los representantes de la sociedad civil, las empresas, el servicio económico de la embajada de Francia y los consejeros de la Asamblea de Franceses en el Exterior (AFE). **Este consejo ampliado se reunirá al menos una vez al año, antes de elaborar el presupuesto anual**, para ocuparse más específicamente de los siguientes aspectos: el posicionamiento del colegio

en el país, la situación de la competencia, los proyectos inmobiliarios, la cooperación con los otros colegios internacionales o locales. Asimismo, deberá hacer una evaluación del plan de desarrollo en curso y formular propuestas o recomendaciones al organismo gestor, para ayudarle a tomar las decisiones estratégicas. En esa junta ampliada se explicarían las propuestas estratégicas del colegio.

El proyecto de establecimiento, la situación de la competencia local y, si ya ha sido elaborada, la conferencia de orientación estratégica trienal, deberán ser presentados en esta ocasión.

El consejo de administración ampliado debe facilitar la concertación entre el organismo gestor, los representantes de la embajada y de la AEFÉ, los representantes de los padres de alumnos (si no son miembros del consejo de administración, como se recomendó anteriormente) y todos los miembros de la comunidad escolar.

Por lo tanto se recomienda una concertación entre las diferentes partes (servicio de cooperación y acción cultural de la embajada, junta directiva y directivos de la AEFÉ) para redactar las “disposiciones particulares” del convenio, a través de las cuales se aplican los principios de la buena gobernabilidad que se presentan en este documento.

Estas “disposiciones particulares” deberán definir claramente la composición y las atribuciones de este consejo ampliado, procurando conservar la flexibilidad y la eficiencia de la gestión que realizan los padres, clave del éxito de los colegios con convenio.

Los poderes que el organismo gestor delega en el director general designado por la AEFÉ y en el director administrativo y financiero debe ser el resultado de una deliberación de ese organismo y quedar asentada en un acta.

Estos poderes deben ser suficientemente detallados para establecer reglas de funcionamiento claras y explícitas. Insistimos una vez más en la calidad del diálogo, condición indispensable para el funcionamiento eficiente y armonioso de un colegio francés en el extranjero.

I.2 - Diálogo sobre la gestión interna del colegio

El buen manejo de un establecimiento con convenio debe combinar el respeto de las atribuciones y responsabilidades de cada una de las partes con una colaboración eficaz y de confianza.

No es posible separar la gestión de la actividad pedagógica y la vida escolar, puesto que el director general participa en la gestión y que las políticas pedagógicas que se implementan tienen repercusiones financieras, inmobiliarias y de recursos humanos.

Un colegio bien dirigido es aquel donde se instaura un diálogo de calidad en el seno mismo del consejo de administración. El modelo de convenio prevé que el director general participe estrechamente y de forma permanente en la gestión del establecimiento, y remite a las “disposiciones particulares” en cuanto a su funcionamiento interno.

El director general y el director administrativo y financiero deben obrar para mantener una comunicación perfecta con el organismo gestor y particularmente con su presidente y su tesorero. Como delegados del organismo gestor (véase más abajo) y como representantes de la AEFE deben adoptar una transparencia total y utilizar todos los medios disponibles para que circule la información: reuniones frecuentes, contactos regulares e informales con la junta directiva y participación de representantes del organismo gestor en las reuniones del consejo de establecimiento y de escuela.

Como representante de la AEFE, el director general debe estar estrechamente asociado a la elaboración del orden del día elaborado por el presidente del consejo de administración.

Como delegados del organismo gestor, el director general y el director administrativo y financiero tienen una responsabilidad muy importante en la preparación del presupuesto (véase más abajo). Sin embargo, no pueden expresar solamente necesidades pedagógicas formuladas por el consejo de establecimiento y el consejo de escuela. Deben también participar estrechamente en la política general del colegio (cambio de las tarifas escolares, contrataciones y salarios). Asimismo, deben estar atentos a la correcta evolución de los indicadores de una gestión sana. El cálculo y la publicación de estos

ratios serán elementos que las instancias deliberativas del organismo gestor utilizarán para tomar sus decisiones. En caso de una evolución preocupante de los parámetros esenciales de gestión, estos indicadores permitirán alertar a tiempo a la embajada y a la AEFE.

El seguimiento y la proyección plurianual de la masa salarial (especialmente la de los contratos locales) por medio de indicadores sencillos, del número de alumnos (con un seguimiento riguroso del flujo de alumnos año tras año), de las matrículas y de la tesorería deben constituir una preocupación compartida por el consejo de administración y los directivos de la AEFE.

I.3 - Diálogo sobre la gestión entre la AEFE y el organismo gestor

I.3.1 - Marco plurianual

Este diálogo debe inscribirse en un marco plurianual.

Una verdadera relación de cooperación entre la AEFE y los organismos gestores **supone una visión a medio plazo, a la cual debe contribuir el consejo de administración ampliado.**

Al designar al director general y al director administrativo y financiero, la AEFE les pide que elaboren un plan de desarrollo, lo que constituye una innovación fundamental.

• **La elaboración del plan de desarrollo supone una reflexión a futuro.** Es primordial que la evolución del colegio se defina en una perspectiva a medio plazo. A través de este proceso, el colegio debe realizar un estudio riguroso definiendo su estrategia en función de los elementos siguientes:

- La demanda de escolarización local en enseñanza francesa (niños franceses, nacionales o de otras nacionalidades, reparto por niveles, motivación de las familias candidatas, etc.).

- La competencia de los demás colegios extranjeros (o privados nacionales) en el país. La AEFE puede suministrar a los directivos unos instrumentos que permiten hacer un análisis de esta competencia.
- Las alianzas y colaboraciones posibles (particularmente con nuestros socios europeos).
- La adaptación del contenido pedagógico (“internacionalización” por el acento que se pone en los idiomas extranjeros, mejoras de las instalaciones deportivas, etc.).

Esta reflexión ha comenzado ya en varios colegios, con el fin de ayudar a tomar decisiones sobre las inversiones inmobiliarias para las cuales estimar la población escolar es un elemento fundamental. No se trata sólo de determinar las superficies necesarias, sino también los recursos financieros con los cuales es razonable contar para amortizar los préstamos.

Sin embargo, esta reflexión se debe llevar a cabo aunque no haya proyectos inmobiliarios. Por esto, la AEFE incita a que todos los colegios lleven a cabo una **conferencia de orientación estratégica** para que resulten más claras las decisiones que se deben tomar y se utilicen mejor los recursos en los tres próximos años.

- **Un proyecto compartido.** Este plan de desarrollo no sólo busca evitar una gestión improvisada, sino que en su elaboración asocia estrechamente al organismo gestor, a la embajada y a la AEFE. Dado que este plan ha sido elaborado en concertación con todas las partes, también está destinado a reducir los posibles conflictos.

- **Continuidad estratégica más allá de que cambien las personas.** El consejo de administración, el nuevo director general, el nuevo director administrativo y financiero encuentran, al asumir sus funciones, un plan maestro que sólo podrán modificar con el acuerdo de las partes.

- **Este plan maestro, que se debe evaluar cada año, se concreta en el proyecto de colegio y en la conferencia de orientación estratégica.**

I.3.2 - Objetivos claros y escritos

El compromiso entre las dos partes debe contractualizarse.

Para implementar esta orientación, en la medida de lo posible se organizarán reuniones o giras regionales, al nivel más alto de la AEFE (secretaría general, coordinador delegado de la AEFE) o del departamento de análisis y consejo a los colegios, con el objetivo siguiente:

- Finalizar, junto con el organismo gestor, el plan estratégico a medio plazo.
- Explicitar la política de la AEFE al organismo gestor, y comprender mejor las preocupaciones de los responsables de los organismos gestores.

En cuanto a este último punto, aunque los directores generales se reúnen cada año por zona geográfica, no sucede lo mismo con los presidentes y los tesoreros de los organismos gestores. La AEFE desea mejorar la concertación con estos actores esenciales a quienes se debe presentar, lo más rápido posible después de su nombramiento, el funcionamiento de un colegio con convenio y ser conscientes de que pertenecen a una red mundial, con objetivos, reglas de funcionamiento y de gobernabilidad. Para la AEFE es prioritario incluir, en el programa de formación de cada zona mutualizada, un seminario de intercambio y de información destinado a los responsables (presidente y tesorero) de los consejos de administración. También se invitarán a los directores generales y a los directores administrativos y financieros de los colegios correspondientes.



› **Papel del director general
y del director administrativo
y financiero en relación
con el presidente
y el tesorero del consejo
de administración**

Es un papel complejo y crucial, que armoniza los puntos de vista de ambas partes : el organismo gestor y la AEFE.

El director general dispone de poderes propios y de poderes delegados por el consejo de administración y al mismo tiempo es el representante de la AEFE.

II.1 - Responsabilidades del director general

II.1.1 - Responsabilidad pedagógica del establecimiento escolar

El director general asume íntegramente la responsabilidad pedagógica del colegio.

Hay que recordar que un colegio sólo puede tener un convenio con la AEFE si cumple las condiciones para ser “homologado”, es decir si la Comisión Interministerial de Homologación de Establecimientos Franceses en el Extranjero, que preside el Ministerio de Educación Nacional, considera que es conforme con las exigencias de la enseñanza francesa.

La enseñanza dispensada debe ser conforme a los programas, los objetivos, los métodos pedagógicos y las reglas de organización de los establecimientos franceses. Se pueden efectuar modificaciones pero siempre con la aprobación de la AEFE. Si la Comisión Interministerial no renueva la homologación, la escuela perderá el convenio con la AEFE.

II.1.2 - Reglas de homologación

El director general garantiza la conformidad de la enseñanza con las reglas de homologación. Esta responsabilidad es la base de sus poderes. Así, tiene autoridad sobre todo el personal del colegio, sea cual sea su condición y modo de contratación.

Las inscripciones se organizan conforme a las obligaciones legales de la AEFE.

El director general decide las admisiones. Este principio puede adaptarse en función de que en la misma ciudad exista uno o varios establecimientos. En este último caso, el SCAC (Servicio de Cooperación y Acción Cultural de la Embajada de Francia) puede intervenir y asumir directamente las admisiones correspondientes a cada escuela.

Cada año, el director general debe transmitir a la AEFE el número de alumnos por clase y por opción, las orientaciones de bachillerato, las lenguas y opciones propuestas, al igual que el volumen de horas afectado a cada disciplina. La AEFE debe contar con los datos que le permitan controlar que las adaptaciones no han disminuido el volumen anual de horas de enseñanza establecidas en Francia, ni reducir los programas de la enseñanza pública francesa.

Por eso, la AEFE nombra al director general en función de un perfil definido de común acuerdo con la embajada y con el consejo de administración. Al término de una selección rigurosa que se efectúa a partir de una definición clara y de común acuerdo sobre el perfil que se busca, la AEFE tiene la responsabilidad de suministrar la persona más adecuada. Antes de asumir su función, la AEFE alentará al candidato seleccionado a encontrar a los representantes del consejo de administración que así lo deseen. La AEFE se compromete a informar a los miembros del consejo acerca de las misiones asignadas al director general.

II.1.3 - Consejo de establecimiento

El director general no ejerce sus atribuciones pedagógicas solo.

Al respecto, cabe destacar el papel fundamental del “Consejo de Establecimiento”. Se trata de un «espacio de comunicación y de diálogo en el cual se comparte información y se discuten ideas, se elaboran los proyectos, se verifican y comentan los resultados de las acciones emprendidas”. En lo referente a la pedagogía y la vida escolar, el Consejo de Establecimiento equivale al Consejo de Administración en lo referente a los temas de naturaleza administrativa, social y financiera. Con la

aprobación de esta instancia de diálogo y propuesta, los proyectos que presenta el director general cobran la legitimidad que confiere la deliberación colectiva de los actores de la comunidad educativa. En esto, los representantes de los docentes encuentran su lugar para formular sus propuestas. Para evitar toda confusión, es conveniente destacar que el consejo de establecimiento no tiene competencia en la gestión, aunque debe estar informado sobre el presupuesto, el balance anual y los eventuales proyectos inmobiliarios.

La presencia, prevista por los textos, de dos representantes del organismo gestor en el “consejo de establecimiento”, con voz pero sin voto, mejorará la difusión de la información, elemento fundamental para un funcionamiento armonioso de los colegios.

Las responsabilidades del director general mencionadas anteriormente podrían hacer pensar que su papel se limita al de un director de estudios. Pero no es así. En los establecimientos con convenio sus responsabilidades son mucho más amplias. **El director general es la piedra de toque del sistema.**

II.2 - El director general tiene mandato del organismo gestor sobre los poderes que se le han delegado.

II.2.1 - “Disposiciones particulares” del convenio

Las “disposiciones particulares” del convenio deben describir los poderes que se le han delegado.

Una deliberación del consejo de administración los definirá de modo preciso y los redactará consecuentemente. Es conveniente que el consejo de administración delegue oficialmente los poderes en el director general para preparar y aplicar el presupuesto y ocuparse de la gestión de los recursos humanos contratados localmente.

La necesidad de indicar por escrito los poderes que el organismo gestor ha delegado en el director general se menciona de forma directa en el artículo 5 del convenio. Esta recomendación no siempre se cumple y a menudo los convenios se limitan a retomar íntegramente el modelo de convenio, sin incluir ninguna disposición particular.

Se recomienda que los convenios que no contemplan una delegación de poderes sean revisados basándose en los principios que se formulan a continuación.

II.2.1.1 - Preparación y aplicación del presupuesto

El espíritu del convenio implica que el director general trabaje en relación con el tesorero y el presidente para preparar el presupuesto, sin limitarse exclusivamente a determinar las sumas de los presupuestos pedagógicos. Asimismo, el director general debe incluir en este aspecto a las instancias consultivas (consejo de establecimiento y consejo de escuela) para formular las propuestas pedagógicas.

En lo posible, las deliberaciones del organismo gestor se pueden definir en tres etapas:

- Primero, establecer las líneas generales;
- Segundo, los directores de la AEFE junto con el tesorero se ocupan de la preparación técnica del presupuesto;
- Tercero, verificar que el presupuesto se adecua a la política general previamente definida, antes de someterlo a aprobación.

Con el fin de clarificar las competencias respectivas de unos y otros, hay que distinguir si el colegio con convenio cuenta o no con un director administrativo y financiero asignado por la Agencia. En caso afirmativo, el DAF es quien presenta el proyecto de presupuesto al consejo de administración junto con el tesorero. En caso contrario, el director general es quien asume este papel.

Si el representante de la AEFE considera que determinadas disposiciones son perjudiciales para los intereses del establecimiento, pedirá al consejo de administración que evalúe nuevamente

el presupuesto proyectado e informe a los servicios centrales de la Agencia. La AEFE evaluará si el desacuerdo justifica que se envíe una misión de evaluación a cargo del coordinador delegado de la dirección de la AEFE en la zona (CDAEFE) o del departamento de análisis y consejo a los establecimientos.

La AEFE debe obligatoriamente dar una opinión antes de que se ejecute una decisión importante (especialmente en caso de una operación inmobiliaria).

Para aplicar el presupuesto, el director general debe ser responsable de los gastos y poder controlar los ingresos. Ello, tanto más si cuenta con la asistencia de un director administrativo asignado por la AEFE. Es conveniente que en las “disposiciones particulares” del convenio esté claramente establecida la responsabilidad que se delega en el director general, en los límites del presupuesto aprobado, y sobre la cual deberá dar cuenta periódicamente al consejo de administración. En caso de que la AEFE no haya nombrado un director administrativo y financiero y que el administrador sea contratado por el consejo de administración, éste sigue siendo un colaborador del director general y debe permitirle ejercer plenamente las responsabilidades de gestión que le han sido confiadas.

El consejo de administración debe establecer, a propuesta de su presidente, un límite por debajo del cual el director general puede decidir solo, lo que facilita la gestión cotidiana. Fuera de este límite, la decisión es compartida con el tesorero o el presidente. Los contratos plurianuales y las inversiones quedan excluidas de esta responsabilidad delegada.

Se debe elaborar un modelo operativo escrito que defina claramente el ámbito de acción del director general en cuanto a la aplicación del presupuesto. Con esta perspectiva, se sugerirá a los directores generales que trabajen con los representantes del consejo de administración en la redacción de los manuales de políticas y procedimientos. Es claro que la elaboración de tal documento puede apoyarse en la experiencia de otros organismos de gestión y en las reflexiones del departamento de análisis y consejo de la AEFE. Este documento debe ser concertado y estar en perfecta armonía con las disposiciones del convenio.

Esta iniciativa tiene un interés doble:

- Define claramente el papel de cada actor en los diferentes aspectos de la gestión cotidiana (compras, contrataciones, pagos, cobros) según los principios que figuran en las «disposiciones particulares» del convenio y detalla su aplicación.
- Constituye un elemento de continuidad de la gestión, muy útil en un contexto en el que los responsables pueden ser reemplazados a un ritmo rápido. Cuando cambian los responsables del organismo de gestión, cuando llega un nuevo director general, el punto de referencia es naturalmente el manual de procedimientos, en el que se indican las responsabilidades de cada cual, evitándose así nuevas interpretaciones que son fuente de potenciales conflictos.

II.2.1.2 - Administración del personal contratado localmente

Las responsabilidades de cada una de las partes deben estar claramente establecidas.

El consejo de administración determina, en concertación con el director general, los empleos disponibles en la institución, es decir la lista de cargos y funciones. Esto corresponde perfectamente a su responsabilidad en cuanto al control de la masa salarial, principal componente del presupuesto.

Incumbe al director general proponer el mejor candidato al presidente, que es el único que firma el contrato de trabajo como empleador. Esta propuesta definitiva interviene al término de un proceso de selección claro y concertado: publicidad, análisis de las candidaturas y entrevista de los candidatos en la instancia consultativa competente (que incluye a un representante del organismo gestor y a los representantes del personal), como lo menciona expresamente el artículo 7 del convenio. Este proceso se aplica a todo el personal, ya sea docente o no docente.

De la misma manera, no se puede despedir al personal contratado localmente sin el acuerdo del director general, que tiene autoridad sobre todo el personal. Se ha de respetar ciertas formalidades y en tal sentido, la comisión consultativa competente debe expedirse al respecto. En varios colegios, las

“disposiciones particulares “de los convenios formulan claramente la solución pertinente y equilibrada que debe prevalecer. Se indica que “el director general del colegio evalúa al personal, da cuenta de su trabajo, propone primas o sanciones eventuales, incluyendo eventualmente el despido”.

En ningún caso el director general firma o convalida el contrato de trabajo o la carta de despido.

Los actos jurídicos de contratación y despido son legalmente competencia del presidente del consejo de administración.

Además, para facilitar el diálogo social, se recomienda vigorosamente crear una comisión, presidida por el director general y adecuada a cada colegio. Estará compuesta por miembros del organismo gestor, directivos y representantes del personal. Esta comisión tiene competencia en temas correspondientes a condiciones de trabajo, higiene y seguridad, remuneraciones, protección social y recursos humanos. Se trata de una comisión consultativa.

II.2.1.3 - Administración del personal designado y remunerado por la AEFÉ

Las disposiciones del artículo 6 del convenio estipulan explícitamente la responsabilidad exclusiva de la AEFÉ en la gestión de su personal. La AEFÉ dispone, según prevé la circular del 26 de junio de 2002, de medios adaptados a las diferentes situaciones que se pudieran presentar.

Las disposiciones del artículo 6 recuerdan que el personal está bajo la autoridad del director general y del Embajador de Francia. El empleador no es el consejo de administración sino la AEFÉ.

Por aplicación de la normativa francesa relativa a la administración pública, la sanción de un agente asignado a un colegio de la AEFÉ no puede ser pronunciada ni por la AEFÉ ni por el organismo gestor. Sólo el Ministerio Francés de Educación Nacional puede exigir el regreso a Francia de un empleado, después de haber consultado a la comisión paritaria competente.

II.2.2 - Director administrativo y financiero (DAF)

Para llevar a cabo sus misiones, el director general puede estar secundado por un director administrativo y financiero.

II.2.2.1 - Equipo de dirección

Asumir la dirección de un establecimiento con convenio implica, por parte del director general, un real esfuerzo de adaptación y una verdadera conversión cultural para ejercer sus nuevas responsabilidades. Por eso, debe apoyarse en un colaborador técnicamente competente, que lo asesore correctamente y a quien pueda confiar la ejecución de las decisiones. El cargo de director administrativo y financiero delegado por la AEFE se crea de común acuerdo con el consejo de administración, lo que supone que el establecimiento tenga el tamaño suficiente como para justificar el gasto que representa esa remuneración para la AEFE.

II.2.2.2 - Director adjunto y consejero

Cuando la Agencia designa un DAF (director administrativo y financiero), ya sea expatriado o residente, **este director adjunto asume parte del trabajo del director general en lo referente a la gestión administrativa, financiera, material y de recursos humanos.** También es consejero permanente del consejo de administración, facilitando la gestión y la aplicación de la reglamentación. El DAF es miembro de la junta, tiene voz pero no tiene voto. **En el marco de los poderes que el organismo gestor delega en el director general y bajo su autoridad, se ocupa de:**

- Ayudarle a preparar el presupuesto,
- Asumir la gestión material del establecimiento,
- Llevar la contabilidad administrativa y controlar los activos fijos,
- Implementar una contabilidad analítica,
- Desarrollar el análisis financiero y los elementos que faciliten tomar decisiones,
- Participar en la política de recursos humanos y en su implementación,

El organismo gestor también delega en él el poder de:

- Llevar la contabilidad general,
- Efectuar los cobros,
- Manejar los fondos y depósitos a plazo,
- Pagar a los proveedores (se determina un límite más allá del cual no puede actuar solo).

Cuando se trata de un director administrativo y financiero expatriado o residente, los poderes que se delegan en él deben explicitarse en un documento.

El organismo gestor debe poner a disposición del director administrativo y financiero los recursos humanos y materiales suficientes para que pueda llevar a cabo su misión.

Conviene recordar una regla fundamental: el director general no decide los gastos que se deben realizar sino que se delega en él, por lo general de forma limitada, la responsabilidad de efectuar los gastos previstos en el presupuesto. **Tanto la responsabilidad jurídica del pago de los proveedores como el cobro de las matrículas escolares incumben al presidente y al tesorero.** En conformidad con los estatutos de los organismos gestores, el tesorero es responsable del manejo de las cuentas.

Cuando el colegio no tiene un director administrativo y financiero, la AEFE pide que no se delegue en el director general la responsabilidad de los pagos y los cobros. Esta responsabilidad podría entonces quedar en manos de una persona del departamento contable. Esto significa que en materia de pagos, de cobros y de escrituras contables, es preferible que los procedimientos detallen claramente la responsabilidad del tesorero (poderes, firma) y que, en la medida de lo posible, un contable se ocupe de estas operaciones. El cumplimiento de estos principios permite separar claramente la responsabilidad del director general en lo referente a los gastos efectuados, y las operaciones contables a cargo del servicio contable que compromete la responsabilidad jurídica del organismo gestor.

Varios colegios utilizan un sistema de **doble control de las operaciones financieras.**

- Pedidos: firma del presidente y del tesorero, después del visto bueno del director general o del DAF.
- Pagos: firma de uno de los responsables que avalan el gasto (el director general o su representante) y firma de uno de los responsables del pago (el tesorero o su representante). Este sencillo modo de control interno debería generalizarse.

II.3 - Relaciones con la AEFE

El director general y el director administrativo y financiero nombrados por la AEFE son empleados de la AEFE.

II.3.1 - Una función muy diferente

En la mayoría de los casos, antes de ser nombrados en el extranjero, el director general y el director administrativo y financiero sólo han conocido los consejos de administración de un colegio o de un liceo público en Francia. No obstante, la capacidad de mantener buenas relaciones con su entorno es una cualidad indispensable para dirigir un colegio. Por eso, la AEFE contrata un candidato al término de un procedimiento muy selectivo que parte del éxito que el candidato ha tenido en sus funciones anteriores. Su función en un colegio con convenio es muy diferente y se llevará a cabo en un contexto institucional y cultural muy diferente.

Para facilitar este indispensable cambio de cultura de quienes asumen la dirección de un establecimiento de la red, antes de partir se les da una formación en la cual se define su nuevo cargo y se detalla la responsabilidad de cada parte.

II.3.2 - Responsabilidades como colaborador de la AEFE

El director general y el director administrativo y financiero deben también ser muy conscientes

de sus responsabilidades como colaboradores de la Agencia.

Al respecto, el director general y el director administrativo y financiero deben saber que la AEFÉ espera que se comporten como los garantes de sus intereses, tanto en el ejercicio de sus responsabilidades propias como delegadas (véase el párrafo I - 2).

El director general de un establecimiento francés en el extranjero también es un colaborador del embajador y debe ser consciente de que representa a Francia. Esta responsabilidad constituye una de las dimensiones delicadas de su misión. Está claro que debe prestar mucha atención al contexto local, ser prudente, y mantener vínculos estrechos con la embajada para asumir y prevenir cualquier problema relacionado con la inserción del establecimiento en un entorno diferente del que pudo conocer en sus cargos anteriores.



› **Transparencia, informes financieros e inspecciones**

III.1 - Presupuesto previsional

El presupuesto previsional debe ser comunicado a la AEFE en concordancia con el plan contable de la Agencia. Éste incluye los comentarios del director general y del director administrativo y financiero, a partir de un marco de análisis suministrado por la AEFE.

III.2 - Documentos financieros retrospectivos

Este es un tema más complejo.

III.2.1 - Contabilidad del organismo gestor

La contabilidad del organismo gestor se lleva a cabo aplicando las normas contables locales (artículo 4 del convenio). Un auditor externo, con la capacidad y el rigor necesarios, certifica las cuentas. En cambio, la contabilidad que se envía a la AEFE debe presentarse de conformidad con la normativa francesa (de un modo simplificado cuando se trate de establecimientos más pequeños).

La selección del auditor externo es responsabilidad del organismo gestor.

III.2.2 - Controles de la AEFE

La AEFE controlará la calidad de la gestión, y estos controles constituyen un elemento sustancial de la cooperación. Las decisiones financieras incumben a los organismos gestores que son personas morales independientes de la AEFE. La AEFE delega en ellos una misión de servicio público que le incumbe según la normativa francesa. A este título, pone a su disposición medios que suelen ser importantes, tanto en términos de recursos humanos (directivos, docentes titulares que remunera), como en apoyo económico (subvenciones y ayudas escolares).

Para realizar los controles internos, la AEFE cuenta con un departamento de análisis y consejo. También puede recurrir a evaluaciones externas.

III.3 - Principio de continuidad

Con el objetivo de mayor transparencia, procesos claros y de continuidad del servicio, cada directivo debe realizar un informe completo sobre la situación del establecimiento en su ámbito de actividad, al término de su misión.

III.3.1 - Director general

Este informe debe exponer como mínimo los elementos siguientes:

- Situación del proyecto escolar,
- Situación de los recursos humanos y diálogo social,
- Proyectos inmobiliarios, de ser el caso,
- Copias del convenio, de los estatutos, de la guía de aplicación del convenio, manual de procedimientos,
- Todos los elementos necesarios para comprender el funcionamiento del colegio.

III.3.2 - Director administrativo y financiero (DAF)

Este informe debe incluir obligatoriamente y como mínimo los elementos siguientes:

- Estados financieros: gastos e ingresos, provisiones, gastos por pagar e ingresos por cobrar, saldo contable, balance contable.
- Tesorería: conciliaciones bancarias y estado de caja.
- Último informe de auditoría externa y aprobación de los últimos estados financieros.
- Descripción y organigrama del departamento financiero.

Estos informes se preparan junto con el consejo de administración a través de su presidente y de su tesorero, para facilitar la coordinación entre los directivos.

Se debe informar al coordinador delegado de la AEFE (CDAEFE) y a la AEFE sobre las eventuales dificultades que pudieran aparecer al preparar estos informes. Una copia de estos documentos con el visto bueno de las partes se envía al sector geográfico correspondiente de la AEFE a través de la embajada.

III.4 - Inspecciones

Tal como lo indica el artículo 4 del convenio, en aras de una información clara a los socios y para verificar la eficiencia pedagógica del establecimiento o el buen uso de los recursos humanos y financieros, los diferentes organismos de inspección del Ministerio de Educación Nacional de Francia pueden efectuar las inspecciones correspondientes.

Leído e informado

Fecha

Por el organismo gestor

Por los directivos



RESEAU DES ÉTABLISSEMENTS D'É

Un réseau scolaire unique au monde

130
PAYS

488
ÉTABLISSEMENTS

● Établissements en gestion directe

● Établissements conventionnés

**homologués par le ministère français de l'Éducation nationale*

ENSEIGNEMENT FRANÇAIS À L'ÉTRANGER*



320 000
ÉLÈVES

● Établissements partenaires

www.aefe.fr


aefe
agence pour
l'enseignement
français
à l'étranger

