Los directivos y la gestión económica escolar

Mesa 3: Educación y trabajo

María Fernanda, CECCARINI; Mónica Iris CALDERÓN

1) FFyL-UNCuyo ferceccarini@yahoo.com.ar – 2) FCE-UNCuyo monica.calderon@fce.uncu.edu.ar

Resumen ampliado

El presente trabajo surge de la participación en el Ciclo de Conferencias dedicados al Concurso de Jerarquía Directiva 2024-2025 en la provincia de Mendoza denominado “Gestión económica de la escuela”. El objetivo principal es orientar a los directivos de una guía con nociones básicas en Economía de la Educación, a través de un enfoque orientado en el “saber hacer”. Es decir, equipos capaces de resolver problemas concretos dentro del ámbito educativo.

Las disyuntivas que enfrentan los directivos en la toma de decisiones son varias; inician con ¿qué es gestionar? A partir del documento “Directores que Hacen Escuela” (OEI en colaboración con Victoria Abregu, 2015) se recupera la expresión acuñada por (Blejmar, 2005) “gestionar la escuela es hacer que el aprendizaje suceda”. Bajo esta premisa se pueden resumir las actividades como:

1. Establecer y sostener redes en el entorno de administrar los recursos.
2. Crear las condiciones para enseñar.
3. Acompañar y sostener la trayectoria escolar de cada estudiante.

Quizás se está dando forma al qué hacer, pero no se obvia el temor predominante a tomar decisiones. En este punto es fundamental, conocer y aplicar la normativa vigente que, de alguna manera, asegure actuaciones correctas que disminuyan el margen de error o temor en los procesos decisorios como veremos en un ejemplo más adelante.

Identificar los puntos a mejorar, a veces no suele ser tan evidente como se espera. Por ello, existe una motivación a dar algunas claves, para abordar la tarea.

Administrar los recursos

La cuestión primera es ¿Qué necesita saber un directivo para la gestión de recursos? La respuesta es encarar con una comparación de los costos y los beneficios de las diferentes líneas de acción, utilizando un presupuesto básico, por decirlo de una manera coloquial “cuentas de almacenero”. Esto es listar todos los materiales, infraestructura y personal involucrado en la actividad a realizar. También, si existieran ingresos por programas de los gobiernos, cooperadoras, donaciones de empresas, etc., estas deben incorporarse al

presupuesto; sin olvidar la variable tiempo de ejecución y evaluación de los posibles resultados.

Bajar la realidad a números, ayuda en gran manera a tomar decisiones realistas, objetivas, sin un basamento emocional o subjetivo de cómo es la realidad y no como gustaría que fuese. El problema con el que se enfrenta permanentemente quienes toman decisiones es ¿cómo asignar los recursos que son escasos, de manera tal de satisfacer necesidades múltiples? Si los recursos se asignan de un modo ineficiente, se estará aplicando bienes y/o servicios que la comunidad educativa no demanda, dejando de producir otros que sí necesita. Esto lleva a presentar el concepto económico de Costo de Oportunidad, entendido como el costo de cualquier actividad en términos del valor de la mejor alternativa dejada de lado (Calderón, M.; Ceccarini, F. y Ríos Rolla, M., 2008). Esto es clave en Economía, puesto que juega un papel crucial para garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente, dado que existe una relación básica entre la escasez y la elección de los bienes y/o servicios para la satisfacción de necesidades en una sociedad. Aquí, cobra relevancia el manejo de fondos, considerada como Evaluación de Proyectos en Educación. La clara definición de cuál es el objetivo que se persigue, constituye un elemento fundamental para tener en cuenta la correcta selección de la estrategia o propuesta a implementar. De allí reconocer los siguientes ítems:

- Recursos materiales, humanos y financieros.
- Actividades, metodología y tiempo.
- Deseo de cambio hacia los objetivos prioritarios.

Para redondear ¿Qué significa evaluar? Para un decisor el proyecto combina insumos, que le significan costos, con el fin de obtener productos, que le entreguen beneficios. Se pretende que el valor de los beneficios sea mayor que el de los costos. Cabe aclarar que, los beneficios podrían no ser cuantificables, pero la magnitud de los costos debe guiar a la certeza de qué camino elegir, para llegar a un destino parecido.

Para darle un uso práctico del presupuesto en el contexto educativo, debe quedar clara la importancia de identificar los Recursos económicos/financieros suficientes, para adquirir los insumos materiales y asignar a los profesionales necesarios para el desarrollo de distintas actividades. Nuevamente recalcar que debe hacerse una previsión realista, de cuánto va costar acometer dichas actividades, solicitando cotizaciones a los proveedores y estimando los costos de personal. Como recomendación, es bueno utilizar los formatos o formularios establecidos por los mismos programas o similares de anteriores convocatorias.

A modo de ejemplo se puede mencionar la Circular N° 002-DES-2024 – DGE, de educación secundaria referida a la implementación del programa: Planes de Mejora Institucional (PMI). Este documento se transforma en una guía práctica de procedimientos para los directivos que

reciben fondos dentro de este programa. Seguir este instructivo de alguna manera garantiza la correcta elaboración o diseño, ejecución, rendición y evaluación de la propuesta de mejora institucional, según cada uno de los correspondientes anexos:

- Anexo I: Lineamientos generales del Programa “Planes de Mejora Institucional”.
- Anexo II: Instructivo de Ejecución y Rendición PMI 2024.
- Anexo III: Evaluación y Monitoreo.
- Anexo IV: Distribución de fondos por escuela.

En la tabla 1, se adjunta un ejemplo de presupuesto desagregado por partidas. En las columnas se presenta un desglose por recurso, en el que se hace, también la diferenciación en función de la fuente de financiación, distinguiendo entre propia y ajena. En las filas se ubican las actividades o acciones en el que también se distingue el tipo de costo (de personal, generales y viáticos) y el tipo de aportes, en el caso de que los aportes sean en especie deben ser valuados en base a criterios objetivos y verificables.

Tabla 1: Presupuesto por partidas

Actividades y tipos de Gastos	Financiación propia o Cooperadora Escolar	Subsidios Nacionales, Provincial y/o Municipales	Subsidios Comunidad u ONG's	Costo Total
Personal (detallar)				
Subtotal				
Materiales y suministros				
Subtotal				
Alquileres de equipo				
Subtotal				
Seguros de alumnos				
Subtotal				
Gastos administrativos y de gestión				
Subtotal				
Total GASTOS CORRIENTES				
Adquisición, Construcción y/o Remodelación de Edificios				
Subtotal				
Conservación y mejora de instalaciones				
Subtotal				
Adquisición de equipamiento e instalaciones				
Subtotal				
Total INVERSIÓN o GASTOS de CAPITAL				
TOTAL				

Fuente: (Calderón, M.; Ceccarini, F. y Ríos Rolla, M., 2008)

Condiciones para la enseñanza

En reiteradas ocasiones, los directivos expresan la falta de recursos para llevar a delante planes de mejora con resultados satisfactorios. O dicho de otra manera, los bajos resultados obtenidos se adjudican a los escasos recursos para la consecución de determinadas propuestas de mejora. Frente a este supuesto, es de gran importancia establecer con claridad cuál o cuáles son las problemáticas institucionales que se priorizarán para la mejora.

Brindar las mayores probabilidades para la enseñanza efectiva supone saber preguntarse para gestionar. Así, por ejemplo, si se priorizó como problemática un bajo desempeño en la comprensión y fluidez lectora en los estudiantes del primer año del secundario, el equipo directivo podría hacerse preguntas, tales como: ¿Las licencias sucesivas de docentes en el área de lengua provoca un debilitamiento en la fluidez y comprensión lectora de los estudiantes? ¿el tema tiene que ver con las decisiones del directivo? ¿si el equipo directivo no provocó esta

situación, puede intervenir para la mejora? ¿tiene que ver con la satisfacción de las necesidades escolares?

Para estas y muchas más disyuntivas, el concepto de Economía, podría dar luz, partiendo de que se trata de un conjunto de conocimientos sistematizados que sirven para explicar cómo los individuos y sociedades se organizan y actúan para destinar los recursos escasos a la satisfacción de las múltiples necesidades. Esto quizás lleva a reducir las preguntas a: ¿qué falencia atacar? ¿cómo hacerlo? ¿para quién?, reconociendo que, sólo puede obtenerse una mayor cantidad de un bien renunciando a cierta cantidad de otro bien.

Quizás sea útil discurrir en términos usados a veces como sinónimos, como es el caso de Eficiencia, Eficacia y Efectividad. En Economía es habitual hablar de eficiencia o ineficiencia, refiriéndose a la capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo de recursos posibles. Es decir, busca lograr objetivos apegado a la forma de reducir los costos y los tiempos de ejecución. En cambio, los profesionales de la Educación, se enfocan en la eficacia, pensando en los resultados y los medios; buscando lograr los objetivos a cualquier costo. Como puede observarse, ambas posiciones tienen sus pros y sus contras. Dado el panorama actual, lo que se impone es la Sociedad del Conocimiento, donde la clave es la mejora de la efectividad. Entonces, lograr la efectividad, debe ser consensuado entre lo que aporta la eficacia desde el profesional de la Educación (p.e. directivos escolares) y la eficiencia aportada desde el Análisis Económico de Proyectos.

A modo de síntesis, en un plano macro, a través de lineamientos de políticas educativas, en este caso provinciales, para la distribución de fondos y recursos, se realiza un diagnóstico jurisdiccional, donde se establecen problemáticas priorizadas. En un plano micro, son los equipos directivos de las escuelas, los que están a cargo de la toma de decisiones, a partir de un diagnóstico y realidad institucional, para la elaboración/selección del mejor proyecto optimizando los recursos recibidos. Es decir, un proyecto que sintetice la eficiencia y eficacia para transformarse en efectivo.

Acá es donde cobran sentido, dos de las competencias generales para ascender a la jerarquía directiva para este concurso, relacionadas con la gestión económica, cuando se expresa que el docente sea capaz de entre otras:

- Gestionar y monitorear de manera eficiente los recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos institucionales en el marco de la política educativa provincial y nacional.

- Integrar la tecnología digital en el entorno escolar, en los procesos administrativos y financieros fomentando la innovación y el aprendizaje digital del personal a su cargo.

Trayectorias estudiantiles

¿Qué se entiende por trayectoria educativa? El concepto de trayectoria educativa centra su atención en el recorrido que ha realizado el estudiante en el sistema escolar; hace referencia a las diversas formas en que niños y jóvenes atraviesan su experiencia escolar, tránsitos que muchas veces no implican recorridos lineales por el sistema educativo (Diniece-Unicef, 2004). Comprender las trayectorias escolares de cada uno de los estudiantes supone reconocer las particulares vivencias de cada persona en el tránsito dentro de los ciclos, niveles y modalidades del sistema educativo. Al respecto, (Terigi, 2009) indica que el sistema educativo define, a través de su organización y determinantes, “trayectorias escolares teóricas”, las cuales expresan itinerarios que siguen la progresión lineal prevista por el sistema, en los tiempos marcados por una periodización estándar. Por otra parte, la misma autora introduce el concepto de “trayectorias educativas reales”, que hace referencia a los tránsitos que efectivamente realizan los estudiantes en el sistema y que no necesariamente logran coincidir con las trayectorias teóricas (encauzadas) que les corresponden de acuerdo con su edad y nivel. Es importante señalar que las trayectorias educativas implican recorridos de vida y cronologías de aprendizajes singulares de cada uno de los estudiantes, itinerarios que se retroalimentan con los contextos institucionales a los cuales está vinculado el estudiantado (familiar, escolar, ambiental, etc.). A fin de potenciar el logro de las trayectorias educativas, se requiere que desde el sistema educativo se avance hacia una resignificación positiva de las experiencias escolares de todos los niños, niñas y jóvenes que lo componen, a fin de que cada actor, desde sus diferentes roles, pueda realizar acciones que tengan como foco el despliegue de los recursos personales y habilidades de todos los estudiantes.

Durante el año 2024, una distribución de recursos destinados con criterio de efectividad, hizo que las autoridades educativas provinciales se focalizaran en un número acotado de escuelas, donde los datos arrojados por el Censo de fluidez y comprensión lectora establecían valores muy bajos en relación al resto de las instituciones. Se asignaron fondos para recursos humanos y materiales, con un instructivo específico, para una propuesta de mejora en un plazo de 90 días, previo a finalizar el ciclo lectivo. Esta experiencia, que surgió desde la jurisdicción, puso en manos de los distintos equipos directivos de las escuelas seleccionadas, recursos para mejorar no solo en la fluidez y comprensión lectora en las trayectorias estudiantiles sino también, lograr mejores índices de rendimiento y promoción.

Si bien hoy, distintos autores hacen una distinción entre trayectorias reales, teóricas o ideales desde una mirada pedagógica e inclusiva; aquí, analizar las trayectorias de los estudiantes se hace desde la gestión económica como directivos, implicando necesariamente enfrentarse a los datos de rendimiento/promoción y recursos. Es decir, para un directivo, las estadísticas se transforman en información valiosa, provocadoras de acción y mejora.

Trabajos citados

Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Novedades Educativas.

Calderón, M.; Ceccarini, F. y Ríos Rolla, M. (2008). *Economía de la Educación*. Mendoza: Ediciones Biblioteca Digital UNCuyo.

Diniece-Unicef. (2004). *Las dificultades en las trayectorias escolares de los alumnos*.
Obtenido de <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL001410.pdf>

OEI en colaboración con Victoria Abregu. (2015). *El rol del equipo directivo*. Buenos Aires: Organización de los Estados Iberoamericanos.

Terigi, F. (2009). *Las trayectorias escolares. Del problema individual al desafío de política educativa*. Buenos Aires: Proyecto Hemisférico.