

V CONGRESO DE COSTOS DEL MERCOSUR
“COSTOS Y GESTION EN ECONOMIAS REGIONALES”

“LA GESTION ESTRATEGICA EDUCATIVA
EN LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN”

MBA. Gladys Lilian Ferraro

Profesor Asociado Ordinario. Área Costos

Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Buenos Aires

Socio Activo IAPUCO

Paraje Arroyo Seco- Campus Universitario

ferraro@econ.unicen.edu.ar

La Plata, Junio de 2010

SINTESIS

Sobre la base de una investigación exploratoria de escuelas publicas de gestión privada con subvención estatal de la ciudad de Tandil, se realizo un estudio empírico para identificar, describir y analizar el desempeño de las instituciones educativas en términos de los atributos que caracterizan su aprendizaje organizacional, poniendo el foco de atención en la exploración de la tarea directiva, y de modo excluyente en su perfil de conducción, analizando las percepciones que docentes y alumnos, así como los propios directivos tienen sobre dicha tarea.

Una escuela que aprende es la que desarrolla en plenitud su Proyecto Educativo Institucional, o sea las que logran llevar adelante exitosamente la misión, siendo este su referente de calidad. Para poder llegar a ser organizaciones que aprenden, deben poseer una serie de atributos que se encuentran integrados en la gestión educativa, donde la tarea directiva cumple un rol fundamental, como “gerente” de la organización.

Las escuelas focos de estudio se encuentran “orientadas al cliente”, poseen subvención estatal que asegura el cumplimiento de obligaciones laborales, pero cuentan con limitaciones legales, reglamentarias, estructurales donde la racionalidad en el uso de recursos escasos no es suficiente y la gestión estratégica de costo se hace imprescindible.

Para ello es necesario contar con una herramienta que permita mejorar el proceso de toma de decisiones, permitiendo planificar, alineando las actividades del año escolar con los objetivos institucionales establecidos, conteniendo cuatro perspectivas que deben articularse y funcionar de manera integral e integrada: el Proyecto Estratégico Institucional.

En este Proyecto Estratégico es clave la elaboración de un presupuesto económico-financiero integrado a la perspectiva pedagógica que permita verificar el cumplimiento de los objetivos y satisfacción de los padres (clientes), alumnos (usuarios), docentes y el propio personal jerárquico. Para lograr este fin el presupuesto debe atender las características particulares de este tipo de organizaciones en su elaboración y donde el cuerpo directivo y representantes legales cumplen un rol central.

Las preguntas son entonces ¿las escuelas focos de estudio son organizaciones que aprenden? ¿Es el Proyecto Educativo un Plan Estratégico?, ¿la tarea directiva permite desarrollar este enfoque estratégico?, ¿la mejora del sistema educativo argentino a través de la gestión estratégica de la institución, con una profunda transformación del trabajo directivo, con el objeto de lograr calidad, equidad, pertenencia y profesionalización de las acciones educacionales es solo una intensión?

INTRODUCCION

Este trabajo surge como un producto más del proyecto de Investigación “Trabajo Directivo y Gestión del Conocimiento en las organizaciones Escolares de Nivel Medio. Evidencia Empírica derivada del estudio de Casos”¹, que finalizó a fines del año 2009.

El objetivo de la investigación se centró en identificar, describir y analizar el desempeño de las escuelas en términos de los atributos que caracterizan su aprendizaje organizacional, poniendo el foco de atención en la exploración de la tarea directiva, y de modo excluyente en su perfil de conducción, analizando las percepciones que docentes y alumnos, así como los propios directivos tienen sobre dicha tarea.

Para desarrollar el estudio, y desde la percepción de los involucrados, se consideraron una serie de atributos que caracterizan a las organizaciones que aprenden y que, en parte, se apoyan en las propuestas de Senge (1995) para las organizaciones en general, y en las propuestas de Leithwood, Jantzi y Steinbach (1995), citados por Bolívar (1996), Villa Sánchez-Yániz de Eulate (1999) y Gairín Sallán (2000) para las organizaciones escolares en particular:

- Orientación: Visión y Misión de la escuela
- Características de la Cultura Escolar
- Influencia que ejerce la Estructura de la escuela
- La trama del Sistema de Relaciones
- Las Estrategias de la escuela
- La actuación de la Dirección

La investigación se llevó a cabo en forma exploratoria en escuelas públicas de gestión privada con subvención estatal de la ciudad de Tandil. El análisis empírico fue realizado a partir de datos recogidos por medio de encuestas cerradas que fueron entregadas a cada referente seleccionado para la configuración de la unidad muestral (acotado para este estudio en particular a directivos y docentes).

De los diferentes análisis realizados sobre los colegios objeto de la investigación se manifiestan una serie de atributos que las coloca en un tránsito hacia la tipología de organizaciones que aprenden²:

- La *orientación* levemente entendible, difundida y compartida por la mayoría de sus comunidades educativas en términos de visión misión y objetivos organizacionales.
- Detentan una *cultura* masivamente compartida, colaborativa y enfocada en valores.
- Integran *estructuras* desburocratizadas, horizontales, flexibles y descentralizadas.
- Manifiestan una *actuación* decididamente orientativa, participativa y afiliativa por parte de sus respectivos *cuadros directivos*.
- Declaran un *sistema de relaciones* altamente facilitador, activo, amplio y comprometido con el quehacer de la escuela.
- Exhiben estrategias ligeramente más orientadas al cambio que a la rutina

Sin embargo, respecto al trabajo directivo tiene una mayor inclinación sobre la gestión educativa pedagógica. Se destacan comportamientos administrativos, conservadores y estructurados por sobre comportamientos políticos, innovadores y basado en usos y

¹ Equipo de Investigación conformado por: Director Daniel José Vinsennau, Integrantes Ferraro Gladys, García Ithurrart Mariano, Gutiérrez Sergio, Simonetta Carlos, Vacarezza María Delia. Centro de Investigación en Administración y disciplinas afines (CEAE) Facultad de Ciencias Económicas-UNICEN

² Los resultados pertinentes a la temática tratada pueden observarse en el Anexo Pág. 17-19 del presente trabajo

costumbres respectivamente; lo que permite deducir un comportamiento más funcionalista que interaccionista. Comportamientos que, por otra parte no se condicen con los requeridos para lograr aprendizaje organizacional.

La percepción sobre la **actividad directiva de planificación** corrobora un comportamiento más funcionalista que interaccionista dado que se piensa en un comportamiento enfocado, atento al cambio, con objetivos claros y el PEI como formalidad.

La percepción sobre la **actividad directiva de organización** atenta en su mayoría contra la capacidad de aprendizaje organizacional por cuanto se entiende una concepción de estructura fija y limitada que tiene al director como articulador formal y, además por la poca importancia que se le da a la base de datos; un aspecto fundamental para mantener al alcance de todos las existencias de conocimiento.

La percepción sobre la **actividad directiva propiamente dicha** que tiene que ver con la delegación, la comunicación, la coordinación y la motivación favorece ampliamente las posibilidades de generar capacidad de aprendizaje organizacional por cuanto los resultados obtenidos se compadecen con los guarismos de las modernas teorías de organización que así lo consideran.

La percepción sobre la **actividad directiva de evaluación** se entiende como que favorece las posibilidades de generar aprendizaje organizacional toda vez que se la considera imprescindible y con un énfasis enfocado. Sin embargo no resulta en el mismo sentido cuando se trata del método considerado para la evaluación y la frecuencia de su seguimiento.

En base a los resultados obtenidos la pregunta que ahora surge es: ¿Es posible gestionar estratégicamente una institución educativa que posee estas características y contradicciones? ¿Por qué es importante que las instituciones educativas sean organizaciones que aprenden? ¿Cómo debería gestionarse?

LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN Y LA GESTION EDUCATIVA

La gestión educativa integra tres elementos claves: reflexión, decisión y liderazgo, supone entonces tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

El aprendizaje -sobre las organizaciones educativas y su acumulación- es esencial para la planificación estratégica y esta es a su vez la semilla de la transformación educativa, lo cual implica que es imposible eludir o rehuir del aprendizaje. La gestión educativa es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizajes profundos en las organizaciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes.

La dirección de una organización supone una serie de funciones que es imposible que una sola persona pueda ser responsable de todas ellas. Una primera función es la de **productor**: a la dirección le compete que se produzcan resultados finales, por lo tanto, las personas que dirigen deben saber lo que se tiene que hacer, cómo se hace y lograr que se haga; generalmente son los que están pendientes de que se hagan las cosas, sin embargo, a veces tienden a querer hacerlas todas.

Una segunda función es la de **administrador**: a la dirección le preocupa la organización, la eficiencia, que las metas se alcancen y se implementen; a las personas que dirigen les debe interesar cómo se está haciendo el trabajo, no solamente el qué y el para qué; deben ser buenas administradoras, atentas al orden, a la rutina; en algunos casos pueden resistirse al cambio porque temen que éste pueda generar desorden.

Una tercera función es la de **emprendedor**: en un ambiente cambiante, la organización necesita que desde la dirección surjan nuevas acciones capaces de hacer frente a los nuevos retos; se trata de personas entusiastas que aprovechan el conflicto para introducir ideas novedosas; ciertamente en algunas ocasiones tantas ideas nuevas hacen correr el riesgo de agotar a sus compañeros.

Una cuarta función es de **integrador**: una buena dirección debe tender a formar equipos que aseguren la continuidad de la organización; las personas que dirigen deben integrar las ideas de todos, facilitar los consensos, por lo tanto interesarse en las relaciones humanas; aunque a veces los procesos de integración tienden a retrasar la toma de decisiones.

Las organizaciones que aprenden son aquéllas que consiguen llevar adelante, exitosamente, su misión (Senge: 1995). En este sentido, se podría considerar que una escuela que aprende es aquella que desarrolla en plenitud su Proyecto Educativo Institucional (PEI), toda vez que este sea su referente de calidad para un contexto determinado

EI PROYECTO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (PEI) COMO HERRAMIENTA DE GESTION

“Las instituciones educativas, dentro del proceso de descentralización y búsqueda de su autonomía e identidad institucional, deben elaborar su PEI en un ambiente democrático y participativo. Este se convierte en una de las estrategias fundamentales para lograr el mejoramiento de la calidad pedagógica, en una herramienta de gestión administrativa y proyección comunitaria y en la clave para el desarrollo institucional de cada centro educativo. A través del PEI, la institución tiene la posibilidad de organizar la gestión educativa de calidad, combinando elementos administrativos con los técnico-pedagógicos, orientados a mejorar los resultados”³

El campo de la organización hace referencia a los aspectos de la estructuración de la forma institucional; el campo de la gestión es el campo de la “gerencia”, es decir, aquel que se ocupa de poner en práctica los mecanismos necesarios para lograr los objetivos de la institución y monitorear su cumplimiento.

Tradicionalmente, la gestión educativa se vio reducida a aspectos administrativos y por ello, todos los esfuerzos realizados por la institución se han orientado principalmente a realizar actividades económicas como: cumplimientos administrativos a los organismos de contralor, pago de haberes, excursiones, viajes de estudios, fiestas escolares, etc.etc., y satisfaciendo problemas que se presentan día a día en la escuela: reparaciones menores de infraestructura, compra de material didáctico, entre otros. Dichas actividades no son malas en sí mismas, pero

³ “Proyecto Educativo Institucional, un camino hacia la calidad educativa” 2002. Ministerio de Educación de la Republica de El Salvador. Pag.3

limitar la gestión educativa únicamente a una de sus dimensiones, es mutilar el alcance de lo que es y debe ser una auténtica gestión educativa.

La gestión educativa (desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional), es vista como “un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”⁴

La gestión educativa entonces:

- Es una tarea y responsabilidad de todos los miembros de la comunidad educativa: representantes legales, dirección, equipo docente, familias, estudiantes, personal administrativo y de servicio; sin embargo, el líder, animador y conductor de la gestión educativa es quien ejerce la dirección de la institución, acompañado por los representantes legales, quienes deben ser capaces de coordinar e integrar todos los esfuerzos y capacidades de los miembros de la comunidad en búsqueda de la mejora de calidad.

- Propicia cambios administrativos y de organización, orienta las acciones al cumplimiento de las metas propuestas, promueve la comunicación, la participación, permite desarrollar una cultura organizacional participativa, promoviendo la formación de un sistema de valores positivos, permitiendo la transparencia de la institución.

La gestión escolar debe ser **integral** (pedagógico-curricular, administrativo-financiero, organizativo y comunitario) y necesita de herramientas de gestión que le permitan llevarla a cabo. Es entonces el Proyecto Educativo Institucional (PEI) la herramienta de gestión más importante con que cuenta la institución educativa.

Antúnez y colaboradores (2000, Pág. 20) define al PEI, como un instrumento que recoge y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente todos los procesos de intervención educativa que se desarrollen en una institución escolar. El PEI define las estrategias para mejorar la calidad educativa y alcanzar los objetivos propuestos.

El PEI se constituye así en una herramienta de planificación y gestión para la institución educativa, podemos decir entonces que es el “**Proyecto Estratégico Institucional**” y considerar todas las implicancias que este tipo de planificación trae en una organización, lo que transforma a la administración educativa en gestión educativa y más específicamente en **gestión estratégica educativa** (este concepto viene siendo utilizado en una abundante bibliografía desde más de una década, como consecuencia de la transformación educativa en nuestro país⁵.)

Por lo tanto, como Proyecto estratégico el PEI debería contribuir a mejorar el proceso de toma de decisiones, permitiendo planificar, alineando las actividades del año escolar con los objetivos institucionales establecidos, conteniendo cuatro perspectivas que deben articularse y funcionar de manera integral e integrada. (Figura N°1)

⁴ Modulo 2 “Gestión Educativa Estratégica” Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación Buenos Aires. Ministerio de Educación de la Nación. Pág. 16.

⁵ La transformación educativa en Argentina se viene desarrollando desde 1993, cuando se sanciona la Ley Federal de Educación 24.195

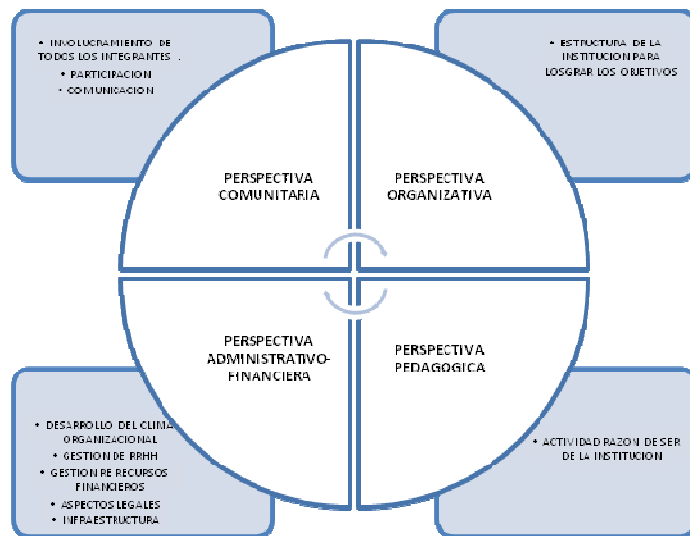


Figura 1. Perspectivas del Proyecto Estratégico Institucional. (Elaboración Propia)

Integral, porque todos los integrantes participan en su elaboración (representantes legales, directivos, docentes, personal administrativos, alumnos, padres de la comunidad educativa). Integrador ya que debe generar causa-efecto (una modificación de uso de recursos en una perspectiva implicará efectos en otra).

La elaboración del Proyecto Estratégico Institucional tendrá los mismos pasos que cualquier plan estratégico, pero con las particularidades de este tipo de organizaciones. (Figura N°2)



Figura 2. –Pasos en la elaboración del Proyecto Estratégico Institucional. (Elaboración Propia)

Una vez definida la misión y visión de la institución que hacen a su identidad, se deben fijar los objetivos y las estrategias para poder alcanzarlos.

En las estrategias es importante que la institución reconozca las “fuerzas impulsoras”⁶ que podría llevar a la escuela en direcciones diferentes. Situación que alteraría en gran medida, su perfil futuro. Que no sería preocupante si no se tratara de buscar una identidad.

⁶ “La fuerza impulsora como estrategia de imagen institucional educativa”. Gladys L Ferraro y Daniel José Vinsennau. Trabajo presentado en el 2° Congreso Argentino de Estrategia (SLADE) Tandil-(2000)

Pero es esa la razón por la que los directivos deberían elegir particularmente *una fuerza impulsora determinada*, de manera que puedan obtener la ventaja competitiva que se pretende lograr. Lógicamente que a partir de la selección efectuada quedará condicionada la dinámica de la estrategia y, por lo tanto, las decisiones hacia el futuro.

Una década atrás en otra investigación realizada en colegios privados subvencionados del Obispado de Azul⁷ se pudo identificar las siguientes estrategias, que hoy siguen manifestándose:

- **Estrategia impulsada por la oferta curricular:** La escuela impulsada por la oferta curricular apela a la propuesta pedagógica, la actualización de contenidos curriculares, la modalidad elegida y la orientación de las carreras. De esta manera se intentará satisfacer un rango de necesidades de un grupo amplio del segmento de destinatarios enfocados.
- **Estrategia impulsada por la calidad del personal:** La escuela impulsada por la calidad de su personal es la que cuenta, principalmente, con masa crítica de docentes que hacen de sus procesos de enseñanza aprendizaje, su calidad pedagógica, su nivel de exigencia y su formación académica, una posición exclusiva frente a otras instituciones similares.
- **Estrategia impulsada por el clima de convivencia y desarrollo en tiempo completo:** La escuela impulsada por su modalidad de tiempo completo y clima de convivencia entiende que genera un vínculo muy fuerte y muy difícil de vulnerar por otras ofertas distintas, una vez logrado. Descuenta la existencia previa de una oferta académica que no se explicita, y que se desarrolla en un ambiente especial deliberada y estratégicamente explicitado.
- **Estrategia impulsada por la oferta de infraestructura y tecnología disponibles:** La escuela impulsada por la oferta de infraestructura y tecnología disponible es aquella que cuenta con una importante inversión en sus instalaciones. Entiende la oferta como un atractivo de confort y acceso a equipamiento de invalorable utilidad para el proceso de enseñanza aprendizaje. Se trata de una posición que sin nombrarlo agrega valor a una subyacente oferta académica de excelencia. Tecnología es la palabra clave.
- **Estrategia impulsada por la oferta de becas y pasantías:** La escuela impulsada por la posibilidad de acceder a becas y pasantías ofrece al menos dos alternativas: La posibilidad de acceso al estudio y la posibilidad de aplicar prácticamente los conocimientos adquiridos por el sistema de pasantías. Su fuerte es la red de relaciones establecida con el medio.
- **Estrategia impulsada por la oferta extracurricular:** La escuela impulsada por una oferta extracurricular otorga un sentido de mayor valor académico agregado. Subyace que la oferta básica ya no resulta suficiente. Por tal razón es momento de complementar la formación básica.
- **Estrategia impulsada por el valor de la cuota:** La escuela impulsada por el valor de la cuota supone una oferta al alcance de todos. A pesar de tratarse de una fuerza impulsora poco recomendable en materia de educación, de hecho existe; como también existe un elevado número de destinatarios que de otra manera no podrían tener garantizado el acceso a sus estudios. Se trata de la única estrategia manifiestamente basada en costos.

Ahora bien: *¿Cómo logramos encontrar ese elemento clave que le dé cuerpo al perfil estratégico y, a la vez, impulse la estrategia educativa institucional deseada?* La tarea supone el análisis de la cadena de valor integrada (del sector y de la propia institución) y realizar un ejercicio de búsqueda y selección sobre un menú de áreas estratégicas existentes algunas veces -y potenciales en otras- cuyas preferencias por parte de la comunidad educativa en

⁷ Proyecto de Investigación "Tecnologías de gestión-Desarrollo de un modelo para el diagnóstico y gestión estratégica de los PEI" 1997-1999 Facultad de Ciencias Económicas- UNICEN Director: Daniel Vinsennau, equipo de investigación: Gladys L.Ferraro y Fabiana Rivas.

general se han concentrado en: la oferta curricular, el valor de la cuota, la infraestructura, la oferta extracurricular, entre otras.

¿Cómo se construye una imagen institucional educativa sobre la base de sus fuerzas impulsoras? Adoptando una postura identificadora. Sacrificando posiciones; relegando la presencia de algunas de sus áreas estratégicas en beneficio “del área estratégica seleccionada”. Es decir, eligiendo. En definitiva, concentrándose en una fuerza impulsora detrás de la que se encolumnarán la imagen y todas las decisiones de la institución. Esa es la manera en que se fortifica y se encuentra un lugar destacado como estrategia de imagen. Las escuelas cuya oferta se identifica y puede sintetizarse en un par de palabras, son aquellas que han logrado construir su imagen institucional. Y eso se debe al sostenimiento y perseverancia de la fuerza impulsora seleccionada.

No obstante la complejidad en que se desarrollase el servicio educativo, es importante reconocer y comprender cual es el elemento predominante que permitirá formular la estrategia que proporcione una ventaja sostenible y distintiva para el desarrollo del mismo. Ese elemento es la fuerza impulsora.

Hallada la fuerza impulsora que permitirá definir la estrategia a seguir, deberá realizarse el diagnóstico, para lo cual se relevará información tanto interna como externa, que será sometida a una evaluación (valoración de importancia de problemas) por parte de “todos los integrantes de la institución”, diseñando consensuadamente un FODA, como forma de esquematizar el análisis.

Sin embargo la gestión estratégica educativa en este tipo de instituciones estudiadas (públicas de gestión privada) “está orientada al cliente”, y por lo tanto es crucial conocer las expectativas de los padres (clientes) y alumnos (usuarios), así como sus percepciones, de modo tal que este análisis permita medir la calidad del servicio prestado y priorizar la solución de problemas detectados, atendiendo a la satisfacción del cliente (en lo que ellos consideran prioritario) y a la restricción de recursos con que cuentan este tipo de instituciones.

A pesar de que la calidad de un servicio es más difícil de definir y juzgar que la calidad del producto, es muy importante definir y comunicar con claridad el nivel de servicio que la institución proporciona, de manera que los docentes sepan lo que van a brindar y los padres sepan lo que sus hijos van a recibir durante el ciclo lectivo.

Uno de los modelos de gestión de la calidad que permite medir y gerenciar la satisfacción del consumidor-cliente es el SERVQUAL⁸. Es aplicable a los servicios educativos, comparando las expectativas y las percepciones de los padres en relación al servicio recibido por sus hijos, construyendo una medida de valor al establecer las brechas existentes entre ambas.

Se trabaja con cinco dimensiones que se utilizan para juzgar la calidad de los servicios de la institución, y 21 ítems o preguntas repartidas entre ellas:

- **Confiability**, capacidad para prestar en forma confiable y correcta el servicio educativo
 - Puntualidad en los horarios de clases

⁸ Cuestionario estandarizado desarrollado en los Estados Unidos con el auspicio del Marketing Science Institute y validado en América Latina por Michelsen Consulting con el apoyo del Instituto Latinoamericano de Calidad en Servicios. El estudio de validación concluyó en Junio de 1992.

- Asistencia de los docentes
- Prestación del servicio acorde a lo prometido
- Eficiencia en el sistema de enseñanza-aprendizaje
- **Sensibilidad**, *disposición para ayudar a los alumnos y padres brindando el mejor servicio.*
 - Relación entre alumno-docente
 - Relación entre alumno-directivo
 - Relación entre padre/docente/directivo
 - Disposición para solucionar problemas del alumno
- **Seguridad**, *capacidad del colegio para infundir confianza*
 - Idoneidad y capacidad del docente
 - Información sobre el desempeño del alumno
 - Sistema de ingreso al colegio
 - Medidas de seguridad
 - Trayectoria del colegio
 - Conocimiento de las tareas por el personal
- **Empatía**, *Actitud del personal del colegio para ponerse en el lugar de los padres-alumnos.*
 - Actitud evangelizadora del personal (para colegios confesionales)
 - Actitud para escuchar sugerencia de los padres
- **Tangibilidad**, *Bienes materiales o tangibles, infraestructura, equipamiento del colegio, apariencia del personal, material de promoción y comunicación*
 - Comodidad de las aulas
 - Calefacción y refrigeración del colegio
 - Material didáctico de trabajo en el aula
 - Infraestructura
 - Cartelera informativa del colegio
 - Higiene del colegio

Los padres son los que asignan el grado de importancia a cada indicador, lo que permite obtener el ranking de importancia de las dimensiones⁹. Para medir expectativas y percepciones (desempeño o performance) se utiliza escala Likers¹⁰

A partir de dicha medición se calculan las brechas (entre las expectativas y las percepciones) resultado de ponderar la importancia y evaluación del servicio educativo, a efectos de medir la magnitud y dirección (positiva o negativa) de la “calidad del servicio educativo”.¹¹

Del análisis de las brechas, surgirán las mejoras a realizar, tanto internas como externas a efectos de eliminar las brechas negativas y potencializar las positivas. La importancia asignada por los padres a las dimensiones de calidad, permitirán priorizar las mejoras a realizar.

También deben medirse las expectativas y percepciones de los propietarios y/o directivos de la institución, y elaborar un cuadro comparativo, para verificar la concordancia o no entre expectativas y percepciones de los clientes y la que posee el personal jerárquico.

⁹ Referencia: desde1 (aspecto más importante) hasta 5 (aspecto menos importante).

¹⁰ Expectativas (importancia que los padres asignan a cada ítem que compone el servicio educativo en general) desde1 (Sin importancia) hasta 5 (Muy Importante).

Percepciones (evaluación de la performance del servicio educativo prestado por el establecimiento en particular respecto de cada ítem que integra el servicio general) desde1 (Pésimo) hasta 5 (Muy bueno).

¹¹ Brecha positiva entre 1 y 4 (Expectativa menor que performance) Brecha nula = 0 (Expectativa igual a performance)

Es importante analizar las brechas conjuntamente con el FODA sobre todo en el caso que existan debilidades en el establecimiento.

En base al análisis anterior se plantean las metas institucionales, y el paso siguiente es presupuestar las actividades para verificar su posible cumplimiento.

Una de las causas de los grandes problemas e inconvenientes que afectan a las instituciones educativas privadas en su desenvolvimiento, es su falta de previsión y proyección respecto a las actividades futuras, y en el caso que lo realicen es independiente del PEI.

Poseen la falsa impresión que pueden regirse por la intuición y la experiencia de los propietarios y directivos. Sin embargo, cuan grande sería el cambio y los resultados si a esa experiencia o intuición agregaran el factor previsión tan importante en los negocios.

El objetivo fundamental del presupuesto es coordinar las funciones principales de la prestación del servicio educativo: ventas, prestación del servicio (recursos físicos y humanos implicados en él) y administración del mismo, que son el motivo de su existencia. Dicho de otra manera permite hacer visible el cumplimiento de las metas, en búsqueda del logro de los objetivos de la institución.

El presupuesto en un sentido amplio lo abarca todo, desde la iniciación de las actividades del período lectivo hasta los resultados finales con la comparación de la realidad. Las desviaciones con lo calculado sirven para su finalidad principal: *el control* que permite averiguar las causas de las desviaciones, el ajuste necesario, los efectos correctivos y la fijación de las responsabilidades.

Es importante la aplicación de presupuestos flexibles, de manera que permita prever según el grado de utilización de la capacidad del establecimiento, los distintos niveles de prestación del servicio.

El presupuesto de la institución educativa es un subsistema dentro del PEI (Sistema Integral), que consta de:



1. Entradas del sub-sistema presupuesto educativo

Esta es la etapa previa a la elaboración del presupuesto, en la cual se debe obtener toda la información y datos necesarios para la proyección. Se pueden clasificar de la siguiente manera:

1.1. Información externa o del contexto: Es muy importante nutrirse de aquella información en la que si bien el establecimiento educativo no puede modificar o influir, afectan el desarrollo de las actividades en la prestación del servicio. A modo de ejemplo se mencionan los aspectos más importantes a tener en cuenta:

- a) **Disposiciones Legales**¹²: Provenientes de La Ley Federal de Educación (L. 24.195), Ley Provincial de Educación (L.13.688) y Decretos Reglamentarios, Estatuto Docente (L. 13.047), así como las Disposiciones de la Dirección Provincial de Educación de Gestión Privada (DIPREGEP)¹³. También es importante conocer lo referente Leyes Laborales, Impositivas, como así también a los proyectos de ley que puedan llegar a afectar el desenvolvimiento de los establecimientos educativos (Por ejemplo que la actividad sea gravada por el Impuesto al Valor Agregado, aumento progresivo en las tasas de impuesto a los débitos y créditos bancarios, etc.)
- b) **Competencia**: Quienes son los competidores actuales o potenciales, cual es el servicio que ellos prestan, las modalidades que ofrecen, el valor de las cuotas, modalidad de cobro de cuotas y matrícula, etc.
- c) **Tasas de interés**: Es importante conocer la proyección en las tasas de Interés tanto activas como pasivas, no solo en lo que afecta a la cobranza del servicio , sino en el crédito que el establecimiento pueda o deba solicitar.
- d) **Índices macroeconómicos**: Índices de natalidad proyectados, desocupación, nivel de ingreso de la población, indicadores educativos: calidad de educación, cantidad de establecimientos en la región, etc.¹⁴.

1.2. Información interna: Surge del mismo establecimiento, y abarca no solo el trabajo áulico, sino toda la operatoria del servicio. A modo de ejemplo se pueden enunciar:

- a) **Capacidad del establecimiento**: Cuando hablamos de capacidad nos referimos a la aptitud para prestar el servicio. (Es preguntarnos ¿cuantos alumnos podemos matricular para prestar nuestro servicio? ¿En cuantos turnos se prestará el servicio?, ¿Con cuantas aulas se dispone? etc.). Esto es importante ya que no basta con tener la cantidad de alumnos “que equilibren las finanzas”, sino que existen las reglamentaciones referidas a la cantidad máxima de alumnos por m², y la cantidad mínima requerida para que una sección esté reconocida por la DIPREGEP, o ser subvencionada¹⁵.
- b) **Valor de la cuota**: Es un factor muy importante a tener en cuenta al momento de presupuestar. Atendiendo el tipo de establecimiento dado que, si los institutos no son subvencionados (en forma total o parcial) el valor de la cuota es un elemento estratégico que no posee escalas establecidas por disposiciones legales. Si en cambio la institución recibe subvención deberá respetar las disposiciones vigentes (en base a categorías, niveles y porcentaje de subvención que reciben)¹⁶.
- c) **Política de cobranzas**: Aquí deberán establecerse la cantidad de cuotas y matrícula. La forma en que se cobrarán los mencionados conceptos, descuentos a realizar por familia (cantidad de hermanos en el establecimiento), descuentos por pronto pago. Es importante establecer la forma en que se tratarán los incobrables, considerando que en

¹² Los establecimientos educativos que imparten enseñanza siguiendo los planes de estudios oficiales y otorgan título reconocido por la autoridad pública, son los llamados “establecimientos incorporados” y forman parte del sistema educativo formal, debiéndose regir por la normativa legal vigente para el sistema educativo.

¹³ DIPREGEP: Organismo dependiente del Ministerio de Educación de la provincia de Buenos Aires, que funciona como organismo de contralor para la educación pública de gestión privada.

¹⁴ Esta información se encuentra disponible en la web del Ministerio de Educación y Cultura: www.abc.gov.ar

¹⁵ Resolución N° 7619/98 (Poder Ejecutivo de la Pcia. De Buenos Aires) Funcionamiento de cursos y divisiones- cantidad mínima de alumnos por curso.

¹⁶ Resol. N° 4262/91 Dirección General de Escuelas y Cultura de la Provincia de Buenos Aires. Escala de aranceles para servicios educativos no oficiales subvencionados, comprendidos en el Dec-Ley 8727/77 y sus modif.

este tipo de servicios (los educativos) existe un trasfondo ético y jurídico especial; y especialmente en los colegios religiosos.

- d) **Del Proyecto Educativo Institucional (PEI):** la información que debe recabarse no es la referida al contenido pedagógico, dado que si el PEI “es lo que verdaderamente debiera ser” estaría proyectando los recursos humanos y materiales necesarios para llevarlos a cabo. No solo referidos a nuevos proyectos, sino también a la “reingeniería” que cada institución debe realizar al evaluar el proyecto educativo vigente (feed-back del PEI). Ejemplos de la información a recabar: carga horaria, recursos humanos, equipamiento necesario, material didáctico, no solo los existentes sino los que sean necesarios incorporar para poder desarrollar el proyecto educativo¹⁷.
- e) **Política de pago a proveedores externos** (Ya que los docentes son en este tipo de servicio proveedores internos). Dependerá de la envergadura de la institución y de las actividades que se desarrollen. Si el colegio presta el servicio de comedor, provee de uniformes, librería, cantina, etc. la política con los proveedores es importante, y posee relación directa con las políticas de stock y por ende compras, que se establecerán. Si la institución no presta otro servicio más que el educativo, igual deberá tenerse presente que debe proveerse de insumos necesarios para el desarrollo de la actividad administrativa, pedagógica, de limpieza y mantenimiento del edificio, factores claves en la percepción del cliente al momento de evaluar la calidad del servicio.
- f) **Política de Remuneración al personal:** Abarca el personal jerárquico, docente, administrativo y de maestranza, tanto de planta funcional (curricular) como extraprogramático, sea subvencionado o no. Es importante tener presente el o los convenios colectivos de trabajo aplicables al personal, las cargas de familia, las cargas sociales. De singular cuidado es el tratamiento de las bonificaciones o plus al personal, no solo por el efecto financiero sino por las implicancias legales y fiscales que traen aparejado¹⁸.
- g) **Mantenimiento:** Analizando los costos fijos por mantenimiento del edificio, equipamientos, etc., y los que deberían realizarse, considerando las necesidades y prioridades.
- h) **Contratos:** Deberá tenerse en cuenta los contratos vigentes de alquileres, servicios (asesoría legal, contable, etc.), seguros (edificio, instalaciones, del personal, etc.) analizando los plazos de vencimiento, sus renovaciones o nuevos contratos de acuerdo a las necesidades establecidas.
- i) **Impuestos, Tasas y Contribuciones:** Considerando todos los tributos existentes, y los que podrían generar los proyectos. También deben tenerse en cuenta los posibles tributos que puedan llegar a gravar las actividades hasta el momento exentas (como por ejemplo que se elimine la exención a las instituciones educativas en el Impuesto al Valor Agregado, y en el Impuesto a los Ingresos Brutos).
- j) **Costos de Servicios:** Como lo son el servicio eléctrico, gas, internet, seguridad o alarma, teléfono, etc. Se debe tener en cuenta no solo el consumo de servicios actuales sino los que generarán los distintos proyectos, pudiendo en muchos casos diferir el costo por la variabilidad de los consumos, ya sea por uno menor o viceversa.
- k) **Política de stock:** Las instituciones que, como ya se mencionó en la política de compra o proveedores, prestan servicios de comedor, venta de uniformes o por la dimensión del establecimiento necesitan poseer un aprovisionamiento de insumos, deben determinar cual será la política de inventarios, determinando que cantidad de insumos

¹⁷ Para el año 2010 es importante tener en cuenta los cambios que genera la nueva transformación educativa. Para Provincia de Buenos Aires la implementación del Dec. 3828/90 (transformación gradual del polimodal en secundario)

¹⁸ Los establecimientos con reconocimiento oficial, deben remunerar al personal respetando las escalas y nomencladores establecidos para los docentes oficiales. Por lo tanto deben abonar los aumentos que el Ministerio de Educación establezca.

o mercaderías desean poseer almacenada, considerando los costos que esto origina. No necesariamente debe mantenerse la misma política aplicada en años anteriores, deberá analizarse el costo/beneficio de las decisiones a tomar.

- l) **Política de compras:** Es el complemento del punto anterior, dado que en base a las necesidades y la política de stock, se deberá determinar una política de compras de mercaderías o insumos. Es importante aclarar que aquí no interesa como se paga (que si toma importancia en la política de pago a proveedores) sino cuanto y cuando se compra.
- m) **Sistema de amortizaciones de los Activos Fijos:** Este tipo de servicios, necesita de una infraestructura importante para funcionar, no solo edificio, sino muebles e instalaciones. Ello conlleva a tomar un criterio para amortizar dichos activos, por ejemplo: sistema lineal, decreciente o creciente (en función a la vida útil estimada), o en base a las horas áulicas del período. El criterio a aplicar incidirá en la determinación del costo del servicio.
- n) **Metodología de costo a aplicar:** Esta es otra decisión a tomar, como se van a absorber los costos del servicio prestado. Si la institución quiere absorber con el valor de la cuota todos los costos tanto fijos como variables (costo completo), o bien solo los costos variables, mientras que los costos fijos se reconocen en su totalidad en el período analizado (costeo variable).

c) Información proveniente de la estrategia aplicada o a aplicar

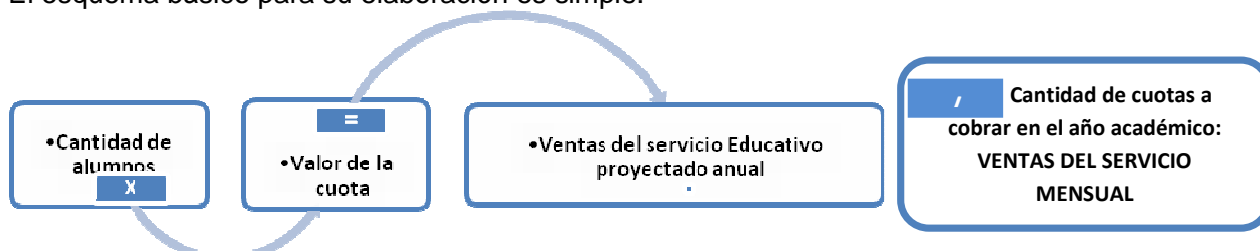
Deberá tenerse en cuenta la estrategia a ser aplicada por la institución, (que dependerá de la fuerza impulsora identificada) para el logro de los objetivos. Según sea estrategias de liderazgo en costos (impulsada en el valor de la cuota) o de diferenciación (impulsada por la oferta educativa, por la calidad del personal, por la oferta extracurricular, por becas y pasantías, por la infraestructura y la tecnología) surgirá información relevante en la presupuestación. (Por ejemplo: margen operativo, volumen de matrícula, tasas incrementales de activos fijos y circulantes, entre otros).

2. Proceso presupuestario educativo (caja negra)

Consiste en la elaboración de los distintos presupuestos que conforman el Sub-Sistema Integral Presupuestario educativo.

a) Presupuesto de ventas del servicio educativo

El esquema básico para su elaboración es simple:



Así como aparenta fácil su cálculo, la determinación de cada variable depende de muchos factores controlables e incontrolables.

La cantidad de alumnos está afectada por:

- a) La capacidad instalada sumada a las disposiciones que establecen la cantidad mínima y máxima de alumnos por curso.

- b) La orientación dada al secundario
- c) La dependencia de otra institución, cuando no cuenta con todos los niveles de formación. (Dependerá de los convenios o articulaciones que posea)
- d) Características del servicio educativo ofrecido (fuerzas impulsoras de la estrategia)
- e) El servicio prestado por la competencia.
- f) La cantidad de alumnos aprobados en el año anterior y la reglamentación establecida por la institución respecto a los repitentes.
- g) Las condiciones generales del sector educativo público y privado.
- h) La relación con los índices económicos como por ejemplo: nivel de ingreso, empleo, etc.
- i) Estudios de mercado
- j) La calidad profesional del cuerpo docente
- h) El valor de la cuota (cuando funciona como fuerza impulsora estratégica)

El valor de cuota dependerá de:

- a) La cantidad de alumnos reales y potenciales.
- b) Del beneficio relativo que deja el servicio.
- c) De la fuerza impulsora estratégica identificada.
- d) De las disposiciones legales, no solo porque algunas fijan los toques de cuotas según los porcentajes de subvención que recibe la institución¹⁹, sino porque establecen la obligación de informar a los padres antes del 30 de octubre de cada año el monto de la cuota, matrícula y mantenimiento del servicio educativo del año siguiente²⁰; y solo podrá modificarse por aumentos de costos laborales dentro de los límites y pautas que establezca la Secretaría de Comercio Interior²¹.

De manera que: en el caso de los establecimientos que poseen subvención estatal, el valor de la cuota posee un techo, y por lo tanto el factor determinante para la determinación de los ingresos en busca de la rentabilidad esperada dependerá del número de matrícula de alumnos, pero con el limitante de la capacidad productiva. No es el caso de los establecimientos educativos sin subvención estatal, los que determinarán el valor de la cuota en base a otros criterios. Pero en ambos casos la obligación de comunicar a los padres hasta el 30 de octubre el monto de la cuota y matrícula del próximo año lectivo, exige por parte de la gestión una presupuestación eficiente.

El cálculo de la cantidad de alumnos (matrícula escolar) será el factor principal para la determinación del nivel de actividad a ser utilizado, y la predeterminación de los costos fijos operativos.

b) Presupuesto de costos del servicio educativo

Determinada la matrícula escolar, y siendo esta limitada por la capacidad productiva, o bien establecido el nivel de actividad práctico del servicio educativo, se deberán estimar los sacrificios económicos necesarios para alcanzar el servicio de calidad esperado.

Para ello deberá construirse la estructura de costos (de todas las actividades que se proyecten, atendiendo todas las perspectivas del PEI). Esta estructura no solo deberá servir

¹⁹ Resol. N° 4262/91 Dirección General de Escuelas y Cultura de la Provincia de Buenos Aires. Escala de aranceles para servicios educativos no oficiales subvencionados, comprendidos en el Dec-Ley 8727/77 y sus modif.

²⁰ Corresponde a la Resolución N° 8609/91 de la Dirección General de Escuelas de la Provincia de Buenos Aires.

²¹ La última Resolución de la Secretaría de Comercio Interior que reglamenta el tope y procedimiento para el aumento de cuotas por incremento de costos laborales fue la Res.SCI N° 300/09

para calcular “cuanto cuesta un alumno” sino que servirá como una valiosa “herramienta de gestión” porque

- Permitirá tomar decisiones con racionalidad.
- Podrá fijarse el valor de la cuota o matrícula del servicio con una base objetiva.
- Le permitirá analizar la rentabilidad de cada nivel educativo.
- Considerando lo mencionado en el presupuesto de ventas de servicios, respecto a las limitaciones generadas en el incremento del valor de cuota (salvo por mayores costos laborales y hasta un porcentaje determinado por la Secretaría de Comercio Interno) y la comunicación al 30 de octubre del año anterior, el manejo de los costos es fundamental para poder alcanzar un margen de rentabilidad.
- Podrá la institución educativa aplicar políticas de racionalización y reducción de costos sin generar conflictos ni malestares entre el personal y los padres.

El esquema a seguir será entonces:

1. Armar una base de datos con costos físicos y monetarios
2. Seleccionar una metodología de costeo
3. Clasificar los costos en función a la metodología de costeo adoptada
4. Construir la estructura de costos
5. Analizar los mismos y gestionarlos

Dado que la actividad se desarrolla en escenarios inciertos, debería aplicarse “análisis de sensibilidad”. Esto implica analizar “que pasaría si” cambia el valor de la cuota, o los costos variables, o la estructura de costos fijos, o el volumen o matrícula escolar, o todos a la vez. Si bien esta metodología no implica eliminar la incerteza, el analizar escenarios posibles permite tomar decisiones antes de que las cosas ocurran, o bien estar preparados para cuando sucedan.

Muchas son las técnicas que pueden aplicarse, mucho es lo que puede un colegio trabajar desde los costos, es simplemente tener disponible una base de datos, dado que “existe un costo para cada decisión”, y conociendo el componente físico y monetario, puede determinarse en forma rápida y racional el costo para el objetivo deseado o buscado.

c)Presupuesto de inversiones

Las inversiones en activos fijos puede ser la fuerza impulsora estratégica de valor para la institución, puede surgir como una exigencia de las autoridades de contralor o la transformación educativa; por una innovación pedagógica, o bien una necesidad para satisfacer necesidades de los padres (brecha sobre dimensión de tangibilidad con prioridad para el modelo servqual); cualquiera sea la causa los montos que derivan de la decisión son significativos, y generan una inmovilización de capitales que hace necesario un estudio lo mas racional posible, desde diferentes perspectivas: económica, financiera, técnica y comercial.

Estas inversiones de activo fijo tienen un horizonte temporal superior a un año, deberán considerarse los montos correspondientes al periodo presupuestado (el año calendario lectivo)

3. Salidas del Sub-sistema presupuestario educativo

Es el presupuesto propiamente dicho conformado por:

- a)**Presupuesto económico o cuadro de resultados proyectado** :Mostrando la ganancia o pérdida de la institución educativa

b) Presupuesto financiero o cash flow: Mostrando la capacidad de pago, es una herramienta clave en la gestión financiera. Es importante considerar los incobrables y becados.

c) Estado de Situación Patrimonial proyectado: Muestra los activos, pasivos y patrimonio neto resultado de la proyección de las actividades.

Este presupuesto deberá elaborarse para tres escenarios probables (medio, bueno y malo) ya que la institución toma decisiones bajo incertidumbre.

Periódicamente el presupuesto debe ser controlado, para lo cual será necesario contar con un sistema de información actualizado y acorde a lo presupuestado. Los desvíos deberán ser analizados y evaluados elaborando un informe con las medidas correctivas, estableciendo el mecanismo de retroalimentación que reajuste el presupuesto en pos del cumplimiento de las metas establecidas para alcanzar el servicio educativo esperado por los padres, los docentes, directivos y propietarios.

La integración del sub-presupuesto económico-financiero con los proyectos pedagógicos, el ideario del colegio, códigos de convivencia (entre otros) conformará el Proyecto Estratégico Institucional.

Es esta una herramienta sumamente valiosa en las escuelas públicas de gestión privada con subvención estatal que se encuentran orientadas al cliente, ya que permite asignar racionalmente los recursos. Si bien estas instituciones cuentan con la subvención que asegura el cumplimiento de las obligaciones laborales del personal de planta, las limitaciones legales, reglamentarias y estructurales obligan a realizar una gestión eficiente de los costos, de modo que puedan alcanzar la rentabilidad esperada o al menos el equilibrio económico y financiero mínimo requerido para su funcionamiento.

CONCLUSION

Las escuelas se encuentran en un proceso de cambio, en un contexto por demás incierto, y deben cambiar para lograr saltos cualitativos en su propósito final. Entre esos cambios, uno de los más importantes consiste en gestionar su talento humano en términos de conocimiento, experiencia, motivación, aptitudes, actitudes, habilidades, y potencialidades, siendo esto el aprendizaje organizacional.

La tarea directiva es un factor potencial de aprendizaje organizacional, proporcionando un marco adecuado para considerar la posibilidad de una propuesta de mejora educativa. Sin embargo esta tarea sigue centrada en lo pedagógico y a pesar de evidenciarse rasgos “gerenciales” no son suficientes para lograr la transformación que la gestión educativa necesita para ser eficiente.

La disociación ente lo pedagógico y lo organizacional en las escuelas ha generado una tarea de rediseño de las instituciones educativas. La extensa bibliografía expresa soluciones a la mejora del sistema educativo argentino a través de la gestión estratégica integrada, con una profunda transformación del trabajo directivo, con el objeto de lograr calidad, equidad, pertenencia y profesionalización de las acciones educacionales.

Muchos tiempo ya ha transcurrido desde la implementación de “la nueva escuela” y los años han demostrado que fueron solo “intenciones”, muchas veces lejos de la realidad y que lo pedagógico sigue disociado de lo organizacional.

En la gestión privada las instituciones educativas bajo estudio se encuentran en tránsito hacia la tipología de organizaciones que aprenden, aun no han podido desarrollar su Proyecto Educativo Institucional en plenitud, y mientras siga siendo un formalismo ante el Ministerio y no sea utilizado como una herramienta estratégica de gestión, lejos estarán de lograr la transformación esperada.

La tarea directiva cumple un rol central en la gestión estratégica pero aun no están dadas las condiciones para que pueda funcionar como tal, ya que se encuentran contradicciones en el análisis de percepciones de sus actividades.

La disociación entre lo pedagógico y lo organizacional pone en peligro la “salud financiera” de este tipo de instituciones ya que la planificación pedagógica no se encuentra asociada a la financiera.

Se requiere vislumbrar nuevos caminos para la construcción de una gestión educativa que conduzca a escuelas que aprendan. Y por ello es necesario que las instituciones educativas piensen estratégicamente, conozcan sus limitaciones y puedan diseñar alternativas de acción para superar, viejos esquemas y concepciones.

ANEXO

Conducción enfocada en la gestión organizacional

PLANIFICACION					
No enfocada %		Zona de indiferencia %	Enfocada %		Ns / Nc %
---	---	---	51,25	36,25	12,50
Indiferente al cambio %		Zona de indiferencia %	Atenta al cambio %		
11,25	11,25	3,75	48,75	12,50	12,50
Sin objetivos %		Zona de indiferencia %	Con objetivos claros %		
---	12,50	41,25	23,75	---	22,50
El PEI como formalidad %		Zona de indiferencia %	El PEI como prioridad %		
---	51,25	10,00	---	26,25	12,50

ORGANIZACION					
Limitada y fija %		Zona de indiferencia %	Limitada pero mejorable %		Ns / Nc %
25,00	13,75	27,50	8,75	---	25,00
Cualquiera debería poder articular la ORG %		Zona de indiferencia %	El director como articulador formal %		
---	---	11,25	51,25	23,75	13,75
No limita posibilidades %		Zona de indiferencia %	Limitante de posibilidades		
25,00	---	36,25	13,75	---	25,00
Poca importancia a la base de datos %		Zona de indiferencia %	Mucha importancia a la base de datos %		
51,25	---	8,75	13,75	---	26,25

DIRECCION					

Poco propensa a respaldar con hechos %		Zona de indiferencia %	Propensa a respaldar con hechos %		Ns / Nc %
---	10,00	13,75	22,50	26,25	27,50
Indiferente a las iniciativas %		Zona de indiferencia %	Promotora de iniciativas %		
---	13,75	13,75	11,25	35,00	26,25
No genera compromiso %		Zona de indiferencia %	Genera compromiso %		
13,75	12,50	15,00	23,75	22,50	12,50
De escasa comunicación %		Zona de indiferencia %	De fluida comunicación %		
---	12,50	37,50	---	38,75	11,25

EVALUACION					
Prescindible %		Zona de indiferencia %	Imprescindible %		Ns / Nc
---	11,25	13,75	25,00	12,50	37,50
Evaluación por terceros %		Zona de indiferencia %	Método de autoevaluación %		
---	13,75	23,75	23,75	---	38,75
Sin énfasis preciso %		Zona de indiferencia %	Énfasis en la dimensión técnico pedagógica %		
---	25,00	---	36,25	---	38,75
Seguimientos esporádicos %		Zona de indiferencia %	Seguimientos frecuentes %		
25,00	13,75	25,00	11,25	----	25,00

Sobre los atributos de las organizaciones que aprenden

ORIENTACION					
Confusa-poco clara- fragmentada %		Zona de indiferencia %	Entendible-difundida-compartida %		Ns / Nc %
12,17	29,96	14,58	21,66	10,80	10,83

CULTURA ESCOLAR					
Fragmentada-conflictiva-carente de valores %		Zona de indiferencia %	Compartida-colaborativa-enfocada en valores %		Ns / Nc %
---	---	28,75	34,17	28,33	8,75

ESTRUCTURA DEL FUNCIONAMIENTO ESCOLAR					
Tradicional-burocrática-vertical-centralizada-rígida %		Zona de indiferencia %	Integradora-desburocratizada-horizontal-descentralizada-flexible%		Ns / Nc %
---	11,67	20,83	24,58	30,83	12,09

ACTUACION DEL DIRECTOR					
Formal-no participativa-coercitiva %		Zona de indiferencia %	Orientativa-participativa-afiliativa %		Ns / Nc %
---	8,76	9,58	46,25	24,58	10,83

SISTEMA DE RELACIONES					
Indiferente-Pasivo-restringido-formal %		Zona de indiferencia %	Comprometido-activo-amplio-facilitador %		Ns / Nc %
---	---	39,06	36,56	13,76	10,62

ESTRATEGIAS DE LA ESCUELA					
Orientadas a la rutina %		Zona de indiferencia %	Orientadas al cambio %		Ns / Nc %
3,92	15,35	29,64	31,43	7,14	12,52

BIBLIOGRAFIA

- Azzerboni, Delia y Harf, Ruth: *Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. (2003) Ediciones Novedades Educativas. Buenos Aires.
- Antunez y otros: *Del Proyecto educativo a la programación de aula*. (2000) Madrid: Graó
- Bolívar, Antonio: *Qué dirección es necesaria para promover que una organización aprenda*. (2001) Organización y Gestión Educativa, Núm. 1.
- Burbano Ruiz, Jorge y Ortiz Gómez, Alberto: *Presupuestos Enfoque moderno de planeación y control de recursos*, (2000) Segunda edición, Colombia, Mc Graw Hill.
- Giménez, Carlos y coautores: *Gestión y Costos*, (2001) Buenos Aires, Editorial Macchi.
- Senge, Peter: *La quinta disciplina*. (1995) Granica. Buenos Aires
- Shank, John K y Govindarajan, Vijay: *Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva*. (1995). Norma, Bogotá, Colombia
- Villa Sánchez, Aurelio y Yániz de Eulate, Concepción: *Aprendizaje organizativo y desarrollo profesional*. Revista de currículum y formación del profesorado. Universidad de Deusto. (1999)
- Vinsennau Daniel J. y otros: *La tarea directiva y el desafío del aprendizaje organizacional en las escuelas*. V Encuentro Regional de Centros de Investigación en Administración y disciplinas afines. (2008)
- Vinsennau Daniel J, Ferraro Gladys: *“La fuerza impulsora como estrategia de imagen institucional educativa”*. 2º Congreso Argentino de Estrategia (SLADE) Tandil- (2000)
- “Competencias para la profesionalización de la gestión educativa”*. (2000) IIIPE Buenos Aires. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación).
- “Gestión Educativa Estratégica”* (2002) Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación Buenos Aires. Ministerio de Educación de la Nación.
- “Proyecto Educativo Institucional, un camino hacia la calidad educativa”* (2002). Ministerio de Educación de la Republica de El Salvador.