

Juan Joseph Malta Luna

Economía de la Educación: Gestión Financiera de Proyectos Educativos



COLECCIÓN
GESTIÓN
EDUCATIVA

***Economía de
la Educación:
Gestión Financiera de
Proyectos Educativos***

***Economía de la Educación:
Gestión Financiera de
Proyectos Educativos***

*1ra. Edición, Mayo 2002
Reservados todos los
derechos de reproducción.*

*Diseño de Portada
Mario Luciano Urrutia*

*Impreso en Ideas Litográficas,
Tel.: 221-0652*

DECALOGO DE LA ECONOMIA DE LA EDUCACIÓN

1. Educación es uno de los factores principales e interrelacionados de las ciencias económicas.
2. La relación entre educación y economía no es técnica.
3. La educación no debe abusar de su carácter social, pues, debe haber una dimensión productiva.
4. Los políticos no deben venderle retórica económica a la educación.
5. Los educadores no deben abandonar su papel, a pesar de las incursiones económicas, sociales y políticas.
6. La discusión Estado – Mercado es estéril en el propio campo de las ciencias económicas, por lo tanto no es saludable que la educación reciba esas influencias.
7. La inversión educativa es rentable económica y socialmente.
8. El valor económico de la educación no puede universalizarse.
9. El financiamiento educativo debe procurar alcances e impactos amplios.
10. La economía educacional tiene un fácil aprendizaje en la economía familiar.

Juan Joseph Malta Luna

INDICE

Introducción General	7
----------------------------	---

Parte I

Problemática Educativa y Entorno Financiero

Capítulo 1

Análisis Situacional: Problemática Educativa

Introducción	17
1.1 Exploración Diagnóstica	18
1.1.1 Infraestructura y Equipo	19
1.1.2 Organización y Administración Institucional	26
<i>Temas de Trabajo y Evaluaciones</i>	32
1.1.3 Indicadores Educativos	36
1.1.3.1 Principales Indicadores Educativos	36
1.1.3.2 Valoración de los Indicadores Educativos	40
1.1.3.3 Índice de Desarrollo Humano	45
1.2 Enunciados de Problemas	50
1.2.1 Problemas Educativos	51
1.2.2 Problemas de Infraestructura	53
1.2.3 Problemas Socio - Económicos	54
1.2.4 Problemas Administrativos - Institucionales	54
1.2.5 Problemas Ambientales	55
1.2.6 Problemas Históricos - Culturales	55
1.3 Análisis Causa - Efecto	56
1.4 Análisis FODA	57
<i>Temas de Trabajo y Evaluaciones.</i>	65

Capítulo 2

Entorno Financiero de los Proyectos: Marco Teórico

Introducción	69
2.1 Descentralización del Sistema Educativo: Plenitud Pedagógica	70
2.2 Autonomía o Empoderamiento Escolar	74
2.3 Autogestión de Financiamiento Educativo	77
2.4 Participación Ciudadana: Competencias Educativas	81

2.5 Problemas Educativos: Ausencia de Auditoría Social	84
2.6 Plan Estratégico de Desarrollo Educativo: Sostenibilidad del Sistema	88
2.7 Financiamiento Educativo: Ética y Transparencia	91
2.8 Líder y Comunidad: Híbrido Transformador	94
2.9 Despolitización Institucional Educativa: Deseo Eficaz	97
2.10 Reforma Educativa: Oportunidad de Cambio	99
Conclusión	103
<i>Temas de Trabajo y Evaluaciones.</i>	105

Parte II

La Gestión Financiera de Instituciones Educativas

Capítulo 3

Modelos de Financiamiento: Esbozo Crítico

Introducción	113
3.1 Economía Política del Financiamiento	113
3.2 Teorías de Financiamiento Educativo	121
3.2.1 Subsidio Gubernamental: Caso Chileno	122
3.2.2 Inversión Social: Auditoría Social	125
3.2.3 Inversión Familiar: Caso Mexicano	126
3.2.4 Gastos Compartidos: Caso Peruano	128
3.2.5 Inversión Privada: Caso Asiático	129
3.2.6 Mercados Educativos: Diversificación Financiera	131
Comentario General	131
3.2.7 Aproximación Teórica: Caso Honduras	134
3.3 Política Económica de la Educación	141
Conclusiones y/o Recomendaciones	141
<i>Temas de Trabajo y Evaluaciones.</i>	146

Capítulo 4

Perfil de Proyectos en Educación

Introducción	149
4.1 Hoja de Presentación	150
4.2 Definición del Proyecto	154

4.3	Justificación del Proyecto	
4.4	Objetivos del Proyecto	156
4.5	Componentes del Proyecto	158
4.6	Financiamiento por Componente	159
4.7	Metodología de Ejecución	160
4.8	Logros y Metas	161
4.9	Entorno del Proyecto	163
4.10	Ejes Transversales	165
4.11	Factores Críticos de Éxito	166
4.12	Sostenibilidad del Proyecto	166
	<i>Temas de Trabajo y Evaluaciones.</i>	168

Capítulo 5

Gestión de Recursos: Marco Lógico del Financiamiento

	Introducción	175
5.1	Perfil de Proyecto Educativo	175
5.2	Directorio de Entes Financieros	176
5.3	Ablandamiento y Empatía Financiera	177
5.4	Motivación: Beneficios Mutuos	178
5.5	Plan de Negocios	180
5.6	Solicitud de Financiamiento	181
5.7	Seguimiento a Solicitud	182
5.8	Aprobación del Proyecto	183
5.9	Sistematización de Experiencias	184
	<i>Temas de Trabajo y Evaluaciones.</i>	184

Parte III

Administración Financiera y Cuentas Educativas

Capítulo 6

El Proceso de Administración Financiera

	Introducción	197
6.1	Planeación Integral	197

6.1.1 Plan Estratégico Local	198
6.1.2 Plan Administrativo de Centro	203
6.2 Organización del Trabajo Institucional	206
6.3 Dirección Financiera: Liderazgo Educativo	213
6.3.1 Estrategia de Dirección Educativa con Calidad Total	214
6.3.2 Perfil de Trabajo: Gestor Financiero Educativo	216
6.4 Controles Financieros: Auditorías Educativas	219
Comentario Final	221
<i>Temas de Trabajo y Evaluaciones.</i>	221

Capítulo 7

Principios de Contabilidad Financiera Educativa

Introducción	225
7.1 Matemáticas Financieras e Inversión Educativa	225
7.2 Punto de Equilibrio de Inversión Institucional	228
7.2.1 Definiciones	228
7.2.2 Orientaciones Generales	234
7.2.3 Estructura de Costos Escolares	235
7.2.4 Solución del Ejercicio	236
7.2.5 Gráfica de Punto de Equilibrio	238
7.3 Estados y Registros Financieros	238
7.3.1 Balance Escolar	239
7.3.2 Presupuesto de Gastos Escolares	244
7.3.3 Inventario Escolar	245
7.3.3.1 Registro de Inventarios	245
7.3.3.2 Conceptualización de Activos Escolares	249
<i>Temas de Trabajo y Evaluaciones.</i>	250
Bibliografía	253

Introducción General

Este libro se ajusta como material de consulta general, para todo aquel que se interese por el devenir y la perspectiva futura de su país, región, departamento o comunidad. Sencillamente, en cualesquiera de los campos, todo tiene que ver con educación. Desde este punto de vista, la educación es transversal para el desarrollo de los países. El tema se enriquece más cuando se le vincula con la economía, ámbito imprescindible para todo ser humano al cual nadie tiene la fortaleza de renunciar. Para cerrar un ciclo perfecto se agrega la gestión institucional de recursos, lo cual da el efecto práctico como la orientación del libro hacia la toma de decisiones. Seguidamente, el objeto del mismo es recomendar soluciones concretas al problema del financiamiento educativo.

Por otra parte, el libro no pretende dar soluciones por sí mismo, pues, según la realidad de cada ente educativo en su lugar de trabajo, entonces tendrá su propia interpretación de lo que es gestión financiera, por cuanto su accionar será diferente. Debe aclararse que para conseguir resultados se debe partir de un precepto general, donde gestión financiera educativa es sinónimo de investigación, proyectos, administración y/o gestión general. Siendo así, en todo momento se requirió del auxilio de esas áreas. En consecuencia, la aplicación práctica obliga a tener orientaciones en ese sentido.

De todas formas se asegura una lectura amena, rápida y fácil, procurando incentivar un debate de altura, orientado a buscar el mayor número de opciones de financiamiento. Es importante tener una mentalidad abierta a fin de sacar mejor provecho de la experiencia. Como adelanto: A como actualmente se realizan las cosas, el sistema educativo hondureño sólo involuciona. Por ello urge un cambio de mentalidad. No es que la mentalidad asegure las transformaciones; empero propicia un mejor entendimiento.

Al inicio el trabajo figuraba un gran reto, ahora es una realidad. El reto era encontrar la forma de llevar el mensaje en cuanto a financiamiento y autogestión educativa a personas (maestros) que no se adaptan a este nuevo entendimiento y formas de hacer operativo un sistema educativo. No obstante, asumí el reto porque sabía que tenía en mente los criterios conceptuales que necesitaba: de educación, economía, gestión, financiamiento, proyectos, investigación, y otros. Todavía faltaba una cosa: Saber del actuar y pensar específico del administrador de centro educativo.

Asumida la responsabilidad, me propuse el reto con ese vacío. Lo peor es que no tenía en mente el faltante. Luego, por un golpe de suerte mi experiencia profesional me permitió interactuar con alrededor de 300 directores de centros educativos. La experiencia ha sido rica, he aprendido de las fortalezas y debilidades de este grupo. Mucho de ese interactuar vino a ser parte de las líneas que leerán. En el mismo sentido, la experiencia logró que mi ser profesional se comprometiera más con el desarrollo y la transformación educativa de Honduras.

En cuanto a estructura y contenido programático, el libro se divide en tres partes que se pueden resumir en problemática, gestión y administración financiera educativa. A su vez, se subdivide en siete capítulos:

El capítulo 1: A modo de ser la referencia introductoria no va directo al tema del financiamiento educativo, sino hace referencia a la situación actual del sistema educativo hondureño. La lógica es que la petición del financiamiento educativo tiene sus orígenes en un problema, el cual debe estar correctamente cuantificado, juzgado y concebido. Es por ello que esta parte enfatiza en la evaluación de necesidades educativas. En consecuencia, se admite la reflexión siguiente: No puede haber gestor financiero si el mismo no sabe elaborar diagnósticos, analizar problemáticas y proponer soluciones.

El capítulo 2: Dibuja ampliamente el marco de actuación en que se desenvolverán los gestores financieros educativos. Busca que el lector se apropie de una serie de categorías conceptuales tendientes a que posteriormente las aplique en los debates públicos sobre financiamiento educativo, como en la práctica diaria en su centro de trabajo. Además, este apartado nos ubica en la moda de la modernidad educativa cuando prioriza la discusión de temas claves. Entre otros: Descentralización, autonomía escolar, autogestión, participación ciudadana, auditoria social, reforma educativa.

En cuanto al capítulo 3: La vista primeramente se orienta a educar e incursiona en temas de la economía educativa. Se estructura mediante un lenguaje fácil y criterios técnicos no tan profundos lo que se denomina "Economía Política del Financiamiento y Política Económica de la Educación". Siendo que la primera (Economía Política) se enfoca en las categorías y criterios conceptuales que deben prevalecer para un mejor caminar del sistema educativo; la segunda (Política Económica) ya es más operativa y define el tipo de medidas económico – educativas que deben establecerse a fin de buscar correctivos a la problemática educativa actual. Dicha problemática en el tema de la economía de la educación está regida por las pocas opciones de financiamiento educativo.

En un segundo momento, el capítulo 3: Tiene por objeto la revisión crítica de los modelos de financiamiento educativo imperantes en Chile, México, Perú, Países Asiáticos y otros. El estudio de esos modelos no importa para la finalidad de copiar las experiencias, más bien el objeto es que a partir de esas experiencias se estructure el modelo adecuado y exclusivo para la realidad hondureña.

Un capítulo 4: A través de un proyecto símbolo "Desarrollo de Infraestructura Educativa", enseña casi de

la mano a elaborar perfiles de proyectos. La ruta del análisis o los pasos enseñados van desde elaborar una simple hoja de presentación hasta definir una estrategia de sostenibilidad de los proyectos sociales, donde el criterio básico es el siguiente: La escuela o el centro educativo por naturaleza es un ente social y como tal no tiene concebida la noción de ganancias; no obstante, tampoco está obligada a perder. Ello solamente se equilibra si existe el criterio de sostenibilidad. Se anticipa que los proyectos son sostenibles por la existencia de infraestructura, capacitación, organización funcional del sistema educativo, organización comunitaria, controles educativos financieros, y otros.

Enseguida, el capítulo 5: Es materia obligada, pues, nos dicta la forma más prudente de tocar puertas a la hora de buscar financiamiento educativo. Acá vale aclarar que tanto este capítulo como el libro están pensando en el problema del financiamiento educativo; empero, la metodología concebida -de principio a fin- sirve para la realización de gestiones en cualquier campo de trabajo donde se requiera del auxilio monetario.

Posteriormente, es interés del capítulo 6: Dictar la nueva forma de administrar un centro educativo. El cambio propuesto a lo interno de este apartado es lógico dada la existencia de una realidad educativa diferente y de nuevas preocupaciones que se han sumado al análisis. Entre otras cosas, la escuela ya no se puede administrar de forma improvisada. El riesgo es grande en calidad educativa perdida y cobertura no alcanzada; por lo tanto se propone una planeación sistemática e integral. También, la organización funcional debe cambiar totalmente, pues, la escuela será visitada por nuevos elementos tales como: Dirección Académica y de Personal, Dirección de Inventarios, Dirección Financiera; ya no cabe un Director Educativo, sino se requiere un Administrador de Centro Educativo. En la misma línea, el perfil del trabajador

educativo es más exigente. También, se necesitan establecer controles financieros a fin de hacer un uso productivo de los recursos.

Finalmente hay un capítulo 7: que sin querer ser un tratado avanzado en finanzas pone a disposición del lector el manejo de tablas de amortización de fondos (calendario de pagos de préstamos para inversión); cálculo de punto de equilibrio para saber –financieramente- cuál es el nivel de servicios y cobertura educativa adecuado?; balance de ingresos y egresos educativos, como el levantamiento de inventarios que definen los activos de una institución escolar.

Ya para cerrar está breve introducción, no me gustaría hacerlo sin agradecer a Rogers Daniel Soleno (Doctor en Educación), el cual me aclaró unos criterios dispares en educación, como también discutimos ampliamente la estructura del contenido que se les presenta. Extensivo el agradecimiento a José Melchor Rodríguez (Master en Economía y Desarrollo) quien a partir de su experiencia conjugada con la mía propia, cooperó decididamente en la estructuración del capítulo 5 (Gestión de Recursos: Marco Lógico del Financiamiento). También, se agradece a un grupo de alumnos, que he atendido en distintos lugares, los cuales de forma anónima pero profundamente cooperaron desde sus trabajos de cursos con la elaboración de los capítulos 1 y 7: Problemática Educativa y Principios de Contabilidad. Siendo así, brindo el honor a los estudiantes de todas las latitudes donde he servido clases, para que ellos introduzcan y concluyan mi libro. Ojalá todos los estudiantes tuvieran el mismo ánimo y la entereza de ese grupo selecto que me cooperó.

Ahora bien, me permito hacer una dedicatoria infalible en todas mis investigaciones. A mi hija: Orielka (Mi razón de ser). Ruego a Dios haga de ella una persona instruida en temas económicos, independientemente de la profesión u oficio que practique en el futuro. Ello con el

objeto de que ningún autollamado teórico económico le narre historietas falsas: Historietas adecuadas al gusto y antojo de quien las cuenta. Esto ojalá sea extensivo para todos los ciudadanos de mi pueblo y región centroamericana, y que sepan consumir y/o elegir debidamente toda la información que reciben.

Parte I

**Problemática Educativa y
Entorno Financiero**

Capítulo 1

Análisis Situacional: Problemática Educativa

Introducción

Esta parte inicial del libro no habla exactamente de finanzas. Aborda de manera resumida y jerarquizada los principales problemas educativos. La justificación del capítulo, como vínculo entre los problemas educativos y el financiamiento, es que la medición de la situación actual del sistema educativo nos orienta sobre la magnitud del esfuerzo que tenemos que hacer en términos de gestión financiera. El apartado nos introduce a la elaboración de diagnósticos educativos. Como también, a saber que esos problemas corresponden a cierta cantidad de dinero en calidad de financiamiento, invertidos para encontrar soluciones oportunas.

En otras palabras, nos enteramos que las finanzas no son aquella concepción errónea referida solamente a dinero, números y fórmulas. Por lo contrario, las finanzas son el reflejo de la forma en como asumimos los problemas, como los administramos, registramos (es una mínima parte), y como llegamos al final del proceso financiero o a la **TOMA DE DECISIONES**.

Visto así, aquel que se defina como gestor financiero educativo tiene que manejar las herramientas contables y financieras, pero más importante aún, tiene que conocer con exactitud todo el andamiaje del sistema escolar. En definitiva, no puede haber gestión de financiamiento educativo sin tener un diagnóstico sobre la problemática del sistema: La gestión responde a una necesidad de resolver los problemas. Por lo pronto, parece ser que la persona delegada será el director de centro educativo. Por ello, ojalá las líneas que se redacten de aquí en adelante lleguen a las manos de todos ellos.

Diagnóstico Educativo

El término diagnóstico lo conocemos del médico, cuando nos diagnostica la enfermedad que tenemos, a través de las señales o síntomas mismos de la enfermedad. El

médico no es un mago, tiene una forma científica de averiguar la enfermedad, luego bajo las recomendaciones de las ciencias médicas corrige las desviaciones de nuestro organismo.

De la misma forma que se hace un diagnóstico sobre nuestro organismo humano, podemos hacerlo con un sinnúmero de sistemas, para nuestros efectos nos remitimos a la situación del sistema educativo hondureño. Como auxilio se hace uso de algunas herramientas de Planeación Estratégica y Marco Lógico. A fin de dar muestras de la situación, se toman en cuenta cinco áreas de trabajo: infraestructura, administración, índices, valoración, y para situar a la educación en un contexto más amplio se aborda el índice de desarrollo humano.

En el diagnóstico se presenta la situación tal cual es, todos los pro y contra, lo bueno y lo malo, al final se hace un balance donde se debe diagnosticar si la situación es regular, buena, mala. El diagnóstico es un proceso lógico y por lo tanto hay que realizarlo en partes. Se aclara que en el diagnóstico siguiente no se valora toda la profundidad del caso; la preocupación mayor es simplemente dar las pautas metodológicas, Veamos:

1.1 Exploración Diagnóstica

Va dirigida hacia tener un conocimiento claro sobre la situación del sistema educativo. Aunque se denomina exploración, debe darnos muchas pautas y el estudio debe tener la rigurosidad del caso. Ello significa que se tienen que hacer muchas cosas, tales como: aplicación de encuestas, entrevistas directas con expertos y comunidad, talleres de trabajo comunitario e institucional con las fuerzas vivas de una comunidad, cabildos abiertos buscando que los resultados del trabajo incursionen en las políticas de los distritos educativos y de las autoridades municipales, ente otras actividades. Desde luego, todo ello conlleva un gasto fuerte en tiempo y recursos.

Para lo que nos compete, vamos a suponer que todo ese proceso se cumplió y que lo que a continuación se presenta es un resumen ejecutivo del diagnóstico. Se repite, las áreas de trabajo definidas con anterioridad son: infraestructura, administración e índices. También, se supone que la información presentada no es para un distrito educativo, sino para la situación escolar de un determinado municipio de Honduras (en su momento se dirá a que lugar nos referimos). No obstante, se procurará que el ejercicio se aproxime a la situación general del país, salvo raras excepciones. De todas formas, aunque se citen algunas realidades, la situación no tiene que ser exactamente real, en lo que hay que fijarse es en lo metodológico. En otro punto, según el grado de profundidad de la problemática que se defina, en esa magnitud será la gestión de recursos que se requiera.

1.1.1 Infraestructura y Equipo

a. Caso Práctico - Tegucigalpa

Todos los centros educativos cuentan con su respectivo edificio. El problema radica en que el crecimiento de la población educativa es más que proporcional que la construcción de infraestructura. No hay dudas que el mayor causante es la explosión demográfica que existe en la ciudad de Tegucigalpa.

Del problema anterior se desprende la insuficiencia de aulas, en las cuales recae el boom del crecimiento poblacional estudiantil; en consecuencia, muchas aulas se vuelven anti - pedagógicas por albergar a cantidades exageradas de alumnos.

Ahora bien, en cuanto se habla de las condiciones pedagógicas, se aclara que una cosa es la existencia del edificio, y otra la calidad del mismo. La situación de infraestructura educativa en Tegucigalpa apunta a que existe suficiente infraestructura; sin embargo, las

condiciones educativas no son las más idóneas. Revisemos los demás servicios de infraestructura:

- ❑ Servicios Sanitarios: Existen, pero en condiciones de extrema insalubridad.
- ❑ Agua: En muchos hace falta un servicio permanente de agua. Está situación ya no sólo es un problema educativo, sino atenta en contra de las condiciones humanas de los niños.
- ❑ Energía Eléctrica: También hace falta cobertura, siendo uno de los problemas más graves en los colegios que brindan educación nocturna.
- ❑ Teléfono: En la mayoría no existe. De modo que el niño entrando a la escuela queda incomunicado de su casa. A su vez, los padres no pueden saber nada del niño, y aunque ocurra un imprevisto, se comunicarán con el mismo sólo una vez que regrese a casa.

Conclusión 1:

En general, hay serios problemas en cuanto a la calidad de la de infraestructura. La gestión de recursos que se requiere es moderada si apenas nos remitimos al edificio. La inversión requerida se hace mayor cuando se adicionan los demás servicios.

b. Revisemos un poco: Caso Práctico – Juticalpa

La problemática en Juticalpa se ve reflejada en comparación con la situación de Tegucigalpa; empero, se adicionan más problemas: Así los edificios están en mal estado, algo que no era tan generalizado en la situación anterior; desde luego, las condiciones son antipedagógicas. La insalubridad de los servicios higiénicos es lo común y faltan casi todos los servicios básicos. Faltan edificios.

Era casi lo que pasaba en el caso anterior, se repiten las condiciones antipedagógicas, faltan edificios, pero además muchos de los existentes están en mal estado (más

todavía los del área rural). Adicionalmente, en Juticalpa se carece totalmente de bibliotecas, salones de estudio o auditorios, aulas equipadas para educación especial. En otro punto, hay pocos centros de recreación, atentando con ello en contra de la salud mental de los educandos.

Como otra variante, tenemos el análisis de equipo: El trabajo procedimental y práctico en las aulas carece de apoyo logístico, lo que significa que falta mucho material didáctico y equipos audiovisuales

Conclusión 2:

La situación en Juticalpa –en cuanto a Infraestructura Educativa- es más difícil que en Tegucigalpa; por lo tanto se va a necesitar de una gestión financiera más eficiente, dado que la cantidad de dinero que se necesita es mayor.

c. Caso Práctico – Olanchito (Yoro)

La forma en que se presentaron los resúmenes anteriores es la metodología más funcional, para entender de forma clara la problemática. Por ello, el resumen ejecutivo se estila mucho. No obstante, a ello se le puede agregar como anexo ciertos inventarios sobre la cobertura de infraestructura, condiciones físicas y condiciones pedagógicas. Escúchese bien, se dice anexar. Y se aclara porque muchos creen que un diagnóstico de infraestructura es simplemente hacer un registro y contabilidad de la existencia, a lo más corriente de un financista: registrar sin analizar.

Es más, no todos los cuadros que a veces se presentan, nos sirven para nuestros análisis. Para contraponer, a continuación se presenta un registro de información interesante.

Cuadro N^o. 1

Condiciones de Infraestructura Educativa Alcances Cuantitativos (Condiciones Pedagógicas y Servicios Básicos) Olanchito Yoro: Area Urbana									
Niveles	Aula	Lab. C.N.	Lab. Tec.	Taller	Biblio- teca	Sala Comp.	Area Rec.	Agua Pot.	Energía
CEPENF	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Prebásico	14	-	-	-	-	-	-	-	-
Básico	70	-	-	-	5	2	-	-	-
Media	50	1	-	1	1	2	1	-	-
Total	135	1	0	1	6	4	1	Existe	Existe

Lab. C.N. = Laboratorio Ciencias Nat.

Lab. Téc. = Laboratorio Técnico Vocacional

Taller = Taller de Manualidades

Sala Comp. = Sala de Computación

Agua Pot. = Agua Potable

Conclusión 3:

Los resultados pueden ser diferentes a la realidad (ver el cuadro solamente como una ilustración: Como es Olanchito, también puede ser Copán Ruinas, Ceiba, Trinidad). El cuadro es representativo de las instituciones educativas urbanas, por lo que faltaría presentar uno sobre el área rural. Al cuadro se le podrían agregar más renglones de análisis en otras áreas: mobiliario y equipo, baños, vías de acceso al colegio y otros.

Entre menor sea el inventario de infraestructura, mayor el financiamiento educativo. Y ese sería el caso de Olanchito - Yoro, donde según el cuadro faltan: laboratorios, talleres, bibliotecas, salas de computación, áreas de recreación. Aunque, como puntos positivos, existen los servicios de agua potable y energía eléctrica.

Mientras en el cuadro anterior se presenta un tipo de análisis cuantitativo, a veces es más importante el análisis cualitativo con lo que puede resultar una variante del cuadro. Veamos un ejemplo.

Cuadro N^o. 2

Condiciones de Infraestructura Educativa Alcances Cualitativos (Condiciones Pedagógicas y Servicios Básicos) Municipio de XXXXXX							
Niveles	Aulas	Recreación	Baños	Cómputo	Laboratorio de Ciencias Naturales	Biblioteca	Vías de Acceso
Prebásico	R	B	R	M	M	R	B
Básico	M	R	M	M	M	M	R
Media	R	B	R	R	R	M	M

B = Bueno **R** = Regular **M** = Malo

Conclusión 4:

En este último se parte de la existencia del mobiliario y se procede a analizar las condiciones. Estas pueden ser buenas, regulares y malas. Entre más malas sean, entonces se necesita de un mayor esfuerzo de gestión financiera. El resultado cualitativo del cuadro anterior resulta preocupante. Debe buscarse una considerable cantidad de recursos para revertir la situación.

d. Caso Práctico – Instituto Oficial Polivalente "Manuel de Jesús Subirana"

Se presenta el siguiente ejemplo para ver el proyecto a nivel de centro educativo. Para ver como una gestión financiera y actitud visionaria hace transformación. Por lo contrario, sin proyectos no hay transformación y ese será otro ejemplo posterior.

El Instituto Polivalente "Manuel de Jesús Subirana", se ubica en el Barrio Subirana del Municipio de Bonito Oriental – Colón, sirve en su currículo de formación: C.B.T. y Educación Comercial en jornadas matutinas y vespertinas respectivamente.

Cuenta con edificio propio, en favorables condiciones pedagógicas, y adecuado para el desarrollo de las

actividades educativas. El edificio consta de los siguientes módulos:

- ❑ 8 aulas para impartir clases: Reúnen las condiciones pedagógicas necesarias.
- ❑ 3 aulas taller: Son módulos utilizados para los talleres de agropecuaria, metales y educación para el hogar. Poseen el equipo básico para su respectivo financiamiento.
- ❑ 1 módulo para oficinas administrativas: Las oficinas son las siguientes: dirección, sub – dirección, secretaría, administración, consejería. Todas están independientes una de otra, lo que permite que el trabajo se desarrolle de la mejor forma posible. También, estas oficinas están medianamente equipadas con escritorios, archivos, máquinas de escribir eléctricas y manuales, armarios, y otros equipos básicos.
- ❑ 1 biblioteca: El manejo de la misma está a cargo de una bibliotecaria, donde a diario atiende a un promedio de 100 niños. Por la poca cantidad de libros, algunos maestros ponen a disposición los suyos.
- ❑ 1 aula laboratorio de ciencias naturales: No es exactamente un laboratorio completo dado que existe déficit de materiales y equipo. Además, se están haciendo esfuerzos y gestiones para acondicionarlo mejor.
- ❑ 1 aula de centro contable: Es un área de educación comercial. Está dentro de los planes su equipamiento computarizado.
- ❑ Area Recreativa: Existe una cancha polideportiva para fútbol, baloncesto y voleibol.
- ❑ Area Agrícola: 8 ½ manzanas lotificadas: a. Potreros de ganado (11 vaquillas); b. Crianza de peces; c. Arboles frutales; d. Granos básicos; e. Hortalizas; f. Granja avícola en proyecto.

Conclusión 5:

Al instituto referido todavía le falta mucho trabajo, pero no hay dudas que es un centro de estudios de avanzada, con una visión de futuro, gestionando financiamientos bajo esquemas de proyectos y planeación educativa. La disposición a la gestión financiera les ha permitido aliviar su problemática e ir tras su instituto ideal. Ahora mismo gestionan la construcción de un cerco, equipamiento de computación, equipo de laboratorio, reforzamiento de la biblioteca.

En cambio, hay otros centros que operan de manera pasiva, casi invisible. Ello repercute directamente en sus condiciones de pobreza educativa. Para ilustrar se dispone el siguiente ejemplo.

e. Caso Práctico – Centro de Educación Básico "Alvaro Contreras"

Este centro se rige por una pobreza extrema educativa: Funciona con tres ciclos básicos, matrícula de 251 alumnos, y siete maestros al frente del centro. Las condiciones son las siguientes:

- Edificio de 4 aulas en mal estado.
- Local donde está ubicada la dirección en estado regular.
- Cocina – bodega en regular estado: No hay implementos de cocina.
- Letrinas en regular estado.
- Cerco parcial.
- 76 pupitres bipersonales y 15 unipersonales en regular estado.
- Falta todo: laboratorio de computación y ciencias naturales, talleres vocacionales y de manualidades, equipo de oficina, área de recreación, biblioteca, cero gestión financiera.

Conclusión 6:

Este centro básico está viviendo sin transformación, sin proyectos, y ello hace la gran diferencia con el caso del instituto antes mencionado. El mensaje es claro, y precisamente de ello se ocupa este libro, de introducirse en esquemas de autogestión financiera, con manejo administrativo de centro, donde son fundamentales los siguientes aspectos: creatividad, dinamismo, disposición al trabajo.

1.1.2 Organización y Administración Institucional

Es otro aspecto que el diagnóstico obliga explorar o estudiar. Tiene una funcionalidad educativa tan importante como la dotación de infraestructura. Para demostrar lo dicho siempre recorro a un caso que yo denomino clásico:

a. Caso Práctico Trinidad – Santa Bárbara

Cuando tuve una experiencia práctica en este municipio e hice un estudio socio – económico, me encontré con la siguiente situación. En todo el municipio existe una cobertura educativa amplia en cuanto a existencia de edificios se refiere, la cifra andaba incluso por encima del 95%; sin embargo, no bastaba para que el sistema fuese operativo, faltaba mucha administración educativa.

Cuando se revisó en detalle el área de administración, se llegó a la conclusión de que la misma no existía, pues, el sistema se manejaba a control remoto. El control remoto estaba situado en un pequeño albergue en la alcaldía municipal donde se le había dado alojamiento temporal al jefe distrital de educación: sin papel, máquina de escribir, sin asistente, ni secretaria, sin nada.

Se preguntó por las políticas y directrices, y se concluyó que no había. Apoyo logístico; tampoco había forma de darlo. Supervisión inexistente: ¿cómo?. Ni una bicicleta estaba disponible para esta actividad. Monitoreo tampoco, se mostraron unas cifras que después se constató que

no correspondían exactamente con la realidad de los centros educativos. Las cifras sólo se registran como resultados finales y no para darle un tratamiento oportuno a los problemas.

Conclusión 7:

En resumen, a pesar de que los edificios estaban, ello no es suficiente para que un sistema educativo sea eficiente. No hay dudas que se requiere de una dirección distrital educativa, la cual está obligada a ser operativa y no deficiente como es la mayoría de los casos. De suerte que en la zona la educación privada es dinámica, y de cierta forma ha rescatado un poco la situación.

Paradójicamente, este mismo municipio estaba trabajando para ser declarado "Municipio Demostrativo en Salud". El proceso estaba bastante avanzado en ese momento; las políticas y la administración en salud eran amplias, e iban más allá de la simple vacuna. El esquema estaba regido por una salud integral, donde había preocupación por aguas negras, mosquitos, aguas mieles del café, contaminación del río, manejo inadecuado de la basura. Cada uno de los problemas tendría un tratamiento específico.

En cambio, esta vez faltaba infraestructura en salud. Por lo tanto se cometió dos veces el mismo error, por irse a los extremos. Mientras la educación dejó la lección de que no hay que descuidar la administración del sistema; en cambio la salud exageró sus esfuerzos en la administración y descuido la infraestructura. Esperamos que después de hechas nuestras recomendaciones la situación haya empezado a cambiar.

Veamos otros casos:

b. Caso Práctico - Tegucigalpa

Existe una estructura funcional completa. Por orden de jerarquía tenemos: Secretaría de Educación, Dirección Departamental y Dirección Distrital. Sin embargo, la estructura no es operativa ni abierta hacia los centros: no hay apoyo logístico, supervisión, seguimientos, controles. Básicamente es un trabajo de escritorio.

c. Caso Práctico – Instituto Oficial Polivalente "Manuel de Jesús Subirana"

Se pudiera decir que la situación de Tegucigalpa es casi la misma que revisamos para Trinidad – Santa Bárbara. Y que a nivel general, de país, se adolece de la aplicación de una política educativa, aún cuando pueda estar definida. Sin embargo, se retoma el caso del Instituto "Manuel de Jesús Subirana" a fin de demostrar la compensación que puede hacer una autogestión financiera a nivel de proyectos educativos de centro.

Ya antes habíamos dicho que en cuanto a infraestructura este centro apuntaba hacia una institución completa, y que detrás de ello estaba la autogestión. Pues, más detrás está la filosofía y forma práctica de administración del centro. Ellos la definen de la siguiente forma: "En el plano administrativo se toman muy en cuenta los objetivos y fines de la educación nacional; plasmados en la Ley Orgánica de la Educación, más las políticas educativas del Ministerio de Educación. No obstante, a lo interno, el instituto tiene su propia autonomía y ha establecido su propia política".

Dentro de esta política, **la misión:** "Formar ciudadanos capaces, listos para enfrentar la educación superior o un trabajo; así como también ciudadanos emprendedores dispuestos a crear pequeños talleres en estructuras metálicas y técnicas para el hogar".

Visión: "Centro educativo respondiendo a las necesidades

educativas de la comunidad, por lo tanto cambiando, transformando y desarrollando el municipio y el departamento. Además, formación integral de los educandos, incluyendo su formación académica, espiritual, moral y patriótica, así como contribuir a aumentar el nivel de desarrollo humano en este departamento”.

Ejes Transversales

- ❑ Transparencia Administrativa
- ❑ Trabajo en Equipo
- ❑ Consenso en la Toma de Decisiones
- ❑ Calidad Educativa

Estrategia de Implementación

- ❑ Mantener un clima de armonía
- ❑ Comunicación amplia
- ❑ Respeto como norma de conducta
- ❑ Mantener una supervisión constante, previamente calendarizada y evaluada en Consejo de Profesores.

Conclusión 8:

Aunque ya explicamos la lógica del apartado antes visto, es bueno recalcar que una forma de trabajo lejos de las improvisaciones es la más adecuada. Y no improvisar es planear, como también es tener disposición a la autogestión. Sólo por la autogestión vendrá la realidad de nuestros proyectos de centro educativo. Así, -este Instituto- si sigue esforzándose, prontamente tendrá sus laboratorios, talleres, biblioteca y centro de computación, bien equipados.

d. Caso Práctico – Instituto Oficial “Honduras”

Ubicado en la comunidad de Jonesville del Municipio José Santos Guardiola, también tiene cobertura para el municipio de Roatán.

En esto de la política educativa a veces se es muy

b. Caso Práctico - Tegucigalpa

Existe una estructura funcional completa. Por orden de jerarquía tenemos: Secretaría de Educación, Dirección Departamental y Dirección Distrital. Sin embargo, la estructura no es operativa ni abierta hacia los centros: no hay apoyo logístico, supervisión, seguimientos, controles. Básicamente es un trabajo de escritorio.

c. Caso Práctico – Instituto Oficial Polivalente “Manuel de Jesús Subirana”

Se pudiera decir que la situación de Tegucigalpa es casi la misma que revisamos para Trinidad – Santa Bárbara. Y que a nivel general, de país, se adolece de la aplicación de una política educativa, aún cuando pueda estar definida. Sin embargo, se retoma el caso del Instituto “Manuel de Jesús Subirana” a fin de demostrar la compensación que puede hacer una autogestión financiera a nivel de proyectos educativos de centro.

Ya antes habíamos dicho que en cuanto a infraestructura este centro apuntaba hacia una institución completa, y que detrás de ello estaba la autogestión. Pues, más detrás está la filosofía y forma práctica de administración del centro. Ellos la definen de la siguiente forma: “En el plano administrativo se toman muy en cuenta los objetivos y fines de la educación nacional; plasmados en la Ley Orgánica de la Educación, más las políticas educativas del Ministerio de Educación. No obstante, a lo interno, el instituto tiene su propia autonomía y ha establecido su propia política”.

Dentro de esta política, **la misión:** “Formar ciudadanos capaces, listos para enfrentar la educación superior o un trabajo; así como también ciudadanos emprendedores dispuestos a crear pequeños talleres en estructuras metálicas y técnicas para el hogar”.

Visión: “Centro educativo respondiendo a las necesidades

educativas de la comunidad, por lo tanto cambiando, transformando y desarrollando el municipio y el departamento. Además, formación integral de los educandos, incluyendo su formación académica, espiritual, moral y patriótica, así como contribuir a aumentar el nivel de desarrollo humano en este departamento”.

Ejes Transversales

- ❑ Transparencia Administrativa
- ❑ Trabajo en Equipo
- ❑ Consenso en la Toma de Decisiones
- ❑ Calidad Educativa

Estrategia de Implementación

- ❑ Mantener un clima de armonía
- ❑ Comunicación amplia
- ❑ Respeto como norma de conducta
- ❑ Mantener una supervisión constante, previamente calendarizada y evaluada en Consejo de Profesores.

Conclusión 8:

Aunque ya explicamos la lógica del apartado antes visto, es bueno recalcar que una forma de trabajo lejos de las improvisaciones es la más adecuada. Y no improvisar es planear, como también es tener disposición a la autogestión. Sólo por la autogestión vendrá la realidad de nuestros proyectos de centro educativo. Así, -este Instituto- si sigue esforzándose, prontamente tendrá sus laboratorios, talleres, biblioteca y centro de computación, bien equipados.

d. Caso Práctico – Instituto Oficial “Honduras”

Ubicado en la comunidad de Jonesville del Municipio José Santos Guardiola, también tiene cobertura para el municipio de Roatán.

En esto de la política educativa a veces se es muy

categorico y otras demasiado blando (se dice: si existe, no existe). Cuando consulte a un grupo de maestros de esta zona me respondieron: "El Sistema Educativo del Municipio José Santos Guardiola si cuenta con políticas educativas emanadas del Ministerio de Educación" Cuando revertí la pregunta hacia la operatividad del sistema, volvimos a una situación parecida a lo que definimos anteriormente: carencia de política educativa. Continuaron: "Si existe, pero opera con algunas deficiencias como: insuficiente supervisión, nula adaptación de programas al desarrollo de la comunidad, falta de apoyo logístico, e inestabilidad en las políticas educativas porque no eran de Gobierno sino de Estado", se referían a la falta de continuidad de los planes.

Es interesante resaltar que ese grupo selecto de maestros, ve gran parte de la solución no en las Jefaturas Distritales, sino en el Director de Centro Educativo, pues, argumentaron lo siguiente: "El Director de Centro Educativo es el responsable de ejecutar cada una de las disposiciones, programas y políticas dictaminadas por las autoridades superiores, adaptándolas a las necesidades, condiciones y situaciones propias de cada centro educativo o región"

Conclusión 9:

Aunque se reconocen los problemas de la Jefatura Distrital, es satisfactorio saber que los directores de centro de la zona tienen la claridad de que las soluciones las tienen que generar ellos mismos, bajo la potestad de una relativa autonomía escolar y de las necesidades, las cuales de acuerdo a su magnitud permitirán adoptar políticas propias en cada centro educativo. Ahora lo que falta es que empiecen a trabajar por ese principio de la autogestión.

e. Caso Práctico Tocoa

Con la ejemplificación de esta parte se pretende concluir. A su vez, decir que la administración educativa es el proceso más importante, como asegurador del trabajo educativo. Pues, en la administración educativa distrital es donde deben estar contempladas todas las acciones a realizar, desde el nombre general del plan hasta las acciones vinculadas con los proyectos de centro educativo.

En el caso de Tocoa, por lo menos para la parte urbana hay indicios de trabajo administrativo. Por ejemplo, muchos centros están trabajando a la sombra del siguiente esquema:

- **Plan:** Mejoría del Sistema Educativo Distrital, parte urbana.
- **Eje Estratégico:** Fortalecimiento Administrativo Local
- **Programa:** Apoyo directo a la mejoría de la administración educativa.
- **Proyectos:**
 - Fortalecer la operatividad de una escuela nueva.
 - Crear proyectos de huertos escolares.
 - Implementar los proyectos de aula: son proyectos que elaboran los padres de familia para fortalecer las unidades de aprendizaje.
 - Programa de Escuela Saludable.
 - Crear el sistema de aprendizaje tutorial.
 - Montaje del proyecto "Acelerando el Aprendizaje".
 - Desarrollo Institucional: Se refiere a que cada centro identifique el proyecto mayor de la institución y atacarlo selectivamente.

Conclusión 10:

La anterior es la forma de trabajo recomendada en cualquier entidad educativa, grande o pequeña, pensando desde las oficinas del Ministerio de Educación hasta la escuela misma.

Temas de Trabajo y Evaluaciones

(Específicas para este apartado)

1. Lectura Complementaria:

Elaborada por un grupo de estudiantes de UPNFM-PREUFOD consultando en la Secretaría de Educación y a expertos en educación. *Se hicieron revisiones de edición.

Orientación 1: Haga una lectura crítica de la misma y presente un resumen.

Honduras: Políticas Educativas de Gobierno 1990-2002

Las metas y objetivos del Gobierno hondureño durante la presente década han estado inspiradas en el espíritu de las resoluciones emanadas de la Conferencia Mundial de Educación Para Todos, celebradas en Jomtien, en el año de 1990.

En ese mismo año, el Gobierno del Presidente Callejas comenzó a elaborar un Programa de Modernización de la Educación; que aunque logró elaborar un diagnóstico real y efectivo de la situación de la educación, no logró presentar una Propuesta de Modelo Educativo, capaz de enfrentar la crisis diagnosticada.

El Programa de Modernización Callejas, de hecho presentó el perfil de una serie de proyectos que tenían como objetivo el mejoramiento de determinados factores del sistema educativo, pero faltaba una visión de conjunto que mostrará el camino hacia un nuevo modelo educativo.

Vista esa debilidad, se trata de rescatar y presentar un modelo educativo alternativo a la crisis. El cambio de Gobierno gestado sería la oportunidad de cambio. Así, un nuevo Presidente, Carlos Roberto Reyna, en 1994 trató de proveer el Plan de Desarrollo Educativo que se necesitaba, y lo presentó como Proyecto de Escuela

Morazánica. Los componentes esenciales de este modelo educativo eran educación de calidad y educación para el trabajo.

Con tales componentes, se buscaba la aceptación internacional del modelo, dados que esos mismos propósitos (calidad y trabajo) habían sido formulados en conferencias internacionales, en las cumbres de presidentes centroamericanos, y diferentes documentos de la UNESCO, UNICEF, OEA, y otros organismos que orientan la educación a nivel internacional.

Entre los objetivos y metas principales del plan, estaban: mejoramiento de la calidad de la educación, modernización de la administración de la Secretaría de Educación, incremento de la cobertura escolar en todos los niveles, disminución de los índices de repitencia y deserción, disminución de la tasa de analfabetismo, diversificación de la educación media.

Empero, en la práctica la situación no se resolvió, el plan no se implementó. Además, le faltaban elementos de adecuación a la realidad nacional. Al final, el legado del Gobierno Reyna fue la elaboración de un estudio sectorial y las bases para un plan de desarrollo. Para el mismo se recibió el apoyo de GTZ. Los propósitos del estudio: 1. Servir como banco de datos para el análisis y la actualización continua de información sobre educación. 2. Establecer líneas de acción para la planeación estratégica u operatividad del sistema. 3. Diseñar un marco de orientación para la priorización y formulación de nuevos proyectos, con un criterio de administración financiera educativa.

Llegados al Gobierno del presidente Flores, el estudio sectorial perdió validez y se le dió una utilización marginal, apenas como banco de información. En su generalidad, se abandonan las líneas generales del estudio. En

consecuencia, ello significó renunciar al marco conceptual de la Escuela Morazánica.

No significa que el Presidente Flores renuncia al objetivo educacional, sino que lo asume bajo su novedoso concepto de "Nueva Agenda". Promete, entre otras cosas, aumento de la cobertura y la calidad a todos los niveles, reducir el analfabetismo, desarrollar un programa de becas para niños de escasos recursos, fomentar la participación comunitaria a través del Programa de Acción Comunitaria (PROHECO). A pesar de que con el Huracán Mitch la agenda se le envejeció pronto, se tuvieron logros significativos en algunos campos. En otros como reducción del analfabetismo y mejoría de la calidad educativa, no se avanzó mucho.

Llega el 2002 y al frente de las transformaciones está un nuevo Presidente: Ricardo Maduro. Al parecer querrá superar al Presidente Flores y la educación es una de sus máximas preocupaciones. Todo apunta a que piensa tonificar las respuestas a la problemática, con participación ciudadana. Lo más probable es que rescate el Plan Educativo elaborado por el Foro Nacional de Convergencia (FONAC) y se guíe por sus tres ejes transversales: 1. trabajo; 2. flexibilidad; 3. participación ciudadana.

En realidad, no importa como lo haga: con su propio plan, auxiliándose del FONAC, haciendo un híbrido Callejas – Reyna – Flores. Lo importa es dar el paso que no han dado los demás; que salte hacia la implementación, y que nos dejen de dar retórica. La prosa de los discursos es bonita, hasta se educa en los mismos, pero la retórica cansa. Es momento de acciones educativas bondadosas.

2. Conclusiones:

Al margen del escrito, los mismos estudiantes concluyen. Considero tan acertados sus puntos de vista, que a su vez sirven como conclusiones generales del capítulo.

1. Si existe una política nacional definida en teoría, ya que en la práctica no es funcional.
2. Algunas de las dependencias de la Secretaría de Educación no cumplen con la función para la que fueron creadas.
3. No existe suficiente cobertura en los diferentes niveles.
4. Existe desarticulación entre cada uno de los niveles.
5. Poca preparación y/o capacitación de los docentes.
6. Deficiente manejo en el uso de la ayuda de la cooperación externa.
7. Los planes y programas no se adaptan a la realidad.
8. Falta de apoyo logístico por parte de la Secretaría de Educación, como representante del Estado en esta materia.

Orientación 2: Elimine, amplíe, o modifique algunos puntos, según le dicten sus criterios personales. O sea, haga sus propias conclusiones.

3. Recomendaciones

Como políticas, para hacer más operativo el sistema, se recomiendan las siguientes:

- Supervisión sistemática.
- Apoyo Logístico más significativo.
- Extender las orientaciones pedagógicas para todos los distritos.
- Seguir aplicando las evaluaciones escolares.
- Desarrollar políticas educativas propias.

Orientación 3: Ampliar la lista de recomendaciones a por lo menos diez. Un ejemplo de lo que se quiere puede ser: Capacitación en Financiamiento Educativo a directores de centro y directores distritales.

1.1.3 Indicadores Educativos

Estos los vamos a abordar en tres partes: los indicadores educativos propiamente dichos, la valoración de los mismos, y el índice de desarrollo humano.

1.1.3.1 Principales Indicadores Educativos

Hablarle de indicadores a maestros, es como estar redundando sobre su vocabulario común, es confrontarse con su diario vivir. Así, se abordan las siguientes variables: Deserción, Reprobación, Retención, Grado de Escolaridad, Relación Alumno/Maestro, Cobertura Educativa. En tal sentido, indicadores son todas las variables que nos miden la efectividad de determinado sistema educativo. Los mismos nos sirven de guía o parámetro a la hora de establecer metas educativas.

Una forma práctica de presentar un reporte de indicadores es el siguiente ejemplo:

Indicadores Educativos: Juticalpa - Olancho

Cuadro N^o. 3

Indicadores Educativos, Juticalpa Olancho Año 2002						
	Deserción	Reprobación	Retención	Grado de escolaridad	Relación Alumno/Maestro	Cobertura Educativa
Pre-Escolar	0%	0%	100%	3er. Grado Educación Primaria	85% con porcentaje mínimo 30 alumnos	Esc.Uni.47
Primaria	1%	7.5%	99%			Esc. Bi. 12
Básica	0%	14.43%	100%			Esc.Tri. 28
Continua	0%	13%	100%			Esc.Mul.35 C.B. 12

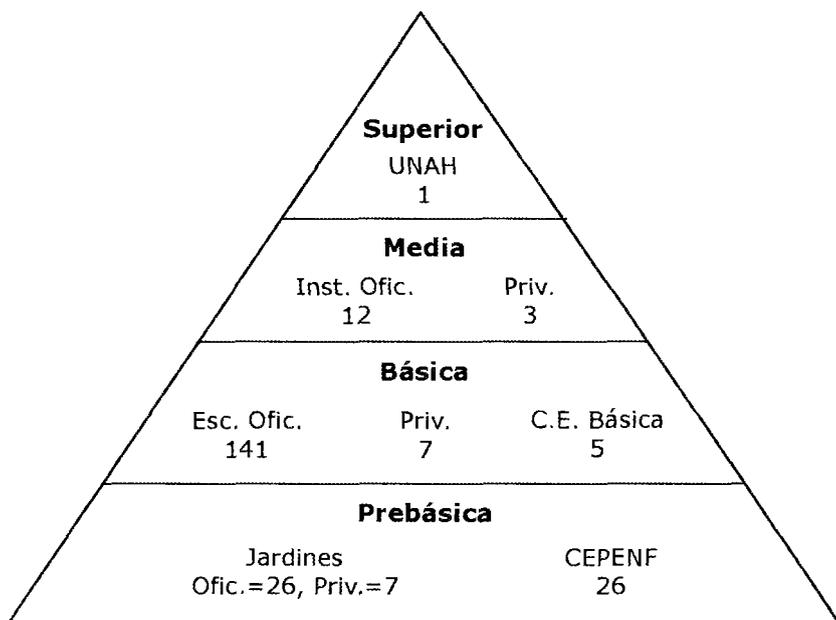
Nota: Los datos no necesariamente deben de corresponder de forma exacta a la realidad.

Conclusión 11:

Tanto en el área urbana como rural, el nivel de escolaridad promedio es de 3er. Grado de educación primaria. Sólo una minoría culmina la educación primaria. Con tales

índices no se desarrolla un país. Otras variables que deben analizarse y que no aparecen en el cuadro anterior, son las siguientes: matrícula inicial y final (la oficial y la privada), cantidad de maestros (con grado, sin grado y profesionales), debe realizarse un análisis sobre la pirámide educativa (que son los alcances de la educación en el municipio). Para ver gráficamente una pirámide educativa, se hace uso del sistema educativo de Olanchito – Yoro. Veamos.

Pirámide Educativa: Olanchito - Yoro



Gráfica N°. 1

Conclusión 12: la Pirámide Educativa del Municipio de Olanchito – Yoro es bastante completa. Ello, cuando es el caso, constituye una ventaja para el sistema educativo local y para la comunidad, por haber mayores opciones educativas. Obsérvese que la base no es la educación universitaria por ser está superior. La base de la pirámide

la constituye la iniciación escolar conocida como pre-básica.

Indicadores Educativos en Blanco y Negro: Tegucigalpa

Otra forma de hacer nuestra presentación de la realidad educativa, basado en indicadores, es haciendo un balance general de cómo se concibe el indicador, y así la situación desde ese punto de vista va a ser buena o mala. La realidad educativa de Tegucigalpa, vista desde ese ángulo es la siguiente:

Cuadro N°. 4

Balance de Indicadores Educativos, Tegucigalpa Año 2002			
Indicador	Rango de Valor	Indicador	Rango de Valor
Reprobación	(-)	Ausentismo	(-)
Deserción	(-)	Grado de Escolaridad	5to. grado
Repetición	(-)	Analfabetismo	(-)
Cobertura Educativa	(+)	Sobre Edad	(-)
Relación Alumno/Maestro	(-)	Unidocente	(+)

Conclusión 13:

Dado que en la valoración resultan más señales negativas, ello indica que la situación escolar no es nada apremiante. Ahora bien, entre más grave es la crisis, mayor valor económico requerido para revertir la situación.

Indicadores Educativos Cualitativos

En la definición de indicadores educativos no sólo deben medirse variables de resultado. También, deben medirse

variables de comportamiento, tales como: participación ciudadana, vínculo alumno/maestro, acercamiento padres – maestros, relación docente – docente.

Cada lugar tendrá su forma cualitativa de ser. La diferencia la hacen las personas que están al frente del sistema educativo. Si son buenos gestores educativos, entonces estarán preocupados por la parte cualitativa, recuerden que dentro de esta va la calidad educativa.

Ejemplo: **Caso Práctico - Trujillo**

Se dice que le están dando bastante énfasis a la participación ciudadana y a la relación alumno/maestro. La forma de reflejar su satisfacción y mejorías, es que en cada centro educativo están organizadas las Sociedades de Padres de Familia en general, y en algunos centros tienen organizadas las sociedades por grados.

También, es prioritario el vínculo con diferentes organismos. Y son: ONG's, CIDH, CARE, Colegios Magisteriales, Patronatos, Cámara de Comercio, Cámara Junior, Corporación Municipal, Moder Pesca, Cooperación Española, Empresas de Refrescos, AFE-COHDEFOR, CODELES, Standar, ENP, Misión de Caribe, JICA, Pastoral Social, UNICORA, Ministerio Público, etc.

Caso Práctico – La Ceiba

Según un grupo de educadores de este municipio en cuanto a participación ciudadana, el grado de respuesta de la comunidad es amplio. Así, la comunidad maneja programas de becas, dotación de implementos deportivos, mejora en el aspecto físico de los centros, suministro de materiales de limpieza.

Con relación al vínculo padre-maestro: es en las escuelas privadas donde hay un mayor acercamiento, debido a las exigencias y presiones mutuas de ambas partes. En cambio en los centros públicos la relación es buena, pero no la ideal.

Caso Práctico – Tocoa

En este municipio, según las averiguaciones, la situación es diametralmente opuesta a lo planteado anteriormente. En lo que a participación ciudadana..., se limita a los siguientes aspectos: reclamo de materiales o exigencias de profesores hacia la ciudadanía; sin tener incidencias positivas en el desarrollo educativo. La relación padre – maestro también es muy deficiente, máximo en el área rural. Está relación tampoco abona al desarrollo educativo local.

Conclusión 14:

En aquellos lugares donde las valoraciones cualitativas resultan positivas, ello es un buen antecedente para la correcta y fructífera gestión financiera educativa; aquellos donde no, los resultados serán diametralmente opuestos.

1.1.3.2 Valoración de los Indicadores Educativos

Llegamos al punto donde con indicador en mano, tenemos que juzgar si el comportamiento del mismo es bueno o malo para nuestros intereses.

Conociendo la Situación Actual: Problemática

Veamos el Caso Práctico Sonaguera

Cuadro N°.5

Indices Educativos (%), Municipio de Sonaguera Año 2001						
	Reprobación	Deserción	Ausentismo	Promoción	Repitencia	Cobertura
Pre-Básica	8.05	2.00	2.00	91.95	2.00	99.00
Básica	11.33	2.43	3.00	88.67	1.00	99.00
Media	11.12	17.00	4.00	88.88	2.50	95.00
Promedio	10.17	7.14	3.00	89.83	1.83	97.67

Conclusión 15:

Los índices del cuadro anterior nos sitúan en la problemática actual que padece el Municipio de Sonaguera.

La definida es una situación sin transformación, sin proyectos. A esa situación se le define como caótica cuando no hay un plan educativo para resolver los problemas que se presentan. Como gestores financieros estamos obligados a plantear y ejecutar las respectivas soluciones. Como se ha venido manejando, es el propio director de centro educativo el que tiene que envestirse como gestor del desarrollo educativo de su localidad.

Definiendo la Situación Futura: Visión

Dada la problemática, hay que intervenir para revertir la situación. El escenario adecuado de trabajo debe ser con transformación. Y ese escenario es el que nos conduce a la situación futura con nuestras metas cumplidas

Cuadro N°. 6

Indices Educativos (%), Municipio de Sonaguera Situación Projectada		
	Situación Actual: Problemas, Año 2001	Situación Futura: Metas, Año 2010
Reprobación	10.17	5.00
Deserción	7.14	2.00
Ausentismo	3.00	0.00
Promoción	89.83	95.00
Repitencia	1.83	0.00
Cobertura	97.67	100.00

Conclusión 16:

Cuando se define la situación futura, se están asumiendo compromisos de cambio. También, en la meta está implícito el nivel de esfuerzo que tiene que realizar el gestor de centro. Siempre la lógica de la meta se rige por fijar una situación mejor a la actual, en calidad y cantidad educativa.

Educación de Sonaguera en el Tiempo

Otra forma de realizar la evaluación es fijar los índices en el tiempo: pasado, presente y futuro, para ver que tipo de tendencia manifiestan nuestros indicadores. Y en que variable debemos de esforzarnos más cuando su tendencia muestre una negatividad.

Cuadro N°. 7

Indices Educativos en el Tiempo (%), Municipio de Sonaguera			
Indicadores	Pasado	Actual	Futuro
Reprobación			
Media	18.00	11.12	4.00
Básico	20.00	11.33	2.00
Pre-Básico	11.00	8.05	5.00
Deserción			
Media	20.00	17.00	14.00
Básico	3.43	2.43	1.40
Pre-Básico	4.00	2.00	0.00
Ausentismo			
Media	6.00	4.00	2.00
Básico	5.00	3.00	1.00
Pre-Básico	4.00	2.00	1.00

Conclusión 17:

La bondad del cuadro anterior es que nos presenta toda la panorámica de la variable en el tiempo. Para bien de Sonaguera, la situación va mejorando. Pero recuerde que la situación futura no es un resultado dado, entonces hay que trabajar arduamente para que realmente sea a como nos proponemos.

Valoración Cualitativa – Caso Práctico Tegucigalpa

También, mediante una valoración de los indicadores, a estos se les puede dar identidad y hacerlos hablar. De tal forma que las metas no son números abstractos, sino mejoría. Veamos el cuadro que se presenta a continuación.

Cuadro N°. 8

Índices Educativos Cualitativos en el Tiempo (%), Tegucigalpa Año Base 2002 (Presente)			
Indicadores	Pasado	Actual	Futuro
Reprobación	Alto	Reduciendo	No tener
Deserción	Alto	Reduciendo	No tener
Repitencia	Alto	Reduciendo	No tener
Cobertura Educativa	Menor	Ampliaciones	Cubrir 100%
Relación Alumno/Maestro	Mayor	Menor	Excelencia
Ausentismo	Alto	Reduciendo	No tener
Grado de Escolaridad	Se llega 2º. y 3º.	Se llega 5º.	Profesionales
Analfabetismo	Mayor	Reduciendo	No tener
Sobre Edad	Mayor	Reduciendo	No tener
Unidocente	Alto	No hay	No existan

Conclusión 18:

El cuadro anterior parece fácil, pero no lo es, es cuestión de que los educadores manejen a cabalidad sus categorías de análisis. Si, vale reconocer que la información presentada ilustra demasiado y por ello es obligatorio este tipo de análisis.

Series de Tiempo - Caso Práctico Tegucigalpa

El análisis de serie de tiempo es otra forma de estudiar los indicadores, donde se toma una serie de tiempo, sin necesidad de cortar el cuadro en secciones de pasado, presente y futuro. Una vez teniendo la serie, se calculan tasas de crecimiento o decrecimiento.

Cuadro N^o. 9

Valorización de los Indicadores Educativos (%) Tegucigalpa, 1988-2000							
Indicador Educativo	Años						% Crec.
	1988	1993	1996	1998	1999	2000	
Deserción Escolar		38.00	3.53	3.30		2.30	(93.94)%
Índice de Reprobación		10.20	12.57			7.11	(30.29)%
Cobertura Educativa	84.10	86.50				90.10	7.13%
Relación Alumno/Maestro	42	41				31	(26.19)%
Analfabetismo	40.20					25.90	(35.57)%
Reprobados	12.57			10.2		6.00	(52.26)%

Conclusión 19:

Lo que se calcula es una tasa de crecimiento.

Ejemplo: *Cálculo de Cobertura Educativa*

Donde:

X_2 = Valor de Año Final = 90.10

X_1 = Valor de Año Inicial = 84.10

La Fórmula es la siguiente:

$$\Delta\% = \frac{X_2 - X_1}{X_1} = \frac{90.10 - 84.10}{84.10} = 6/84.10 = 0.0713 = 7.13\%$$

R. Significa que la cobertura educativa creció 7.13% en el período 1988 – 2000, lo que es bueno para la población hondureña. Visto así, pareciera un dato valioso. Sin embargo, vale destacar que el dinamismo de esta variable es lento, ya que en promedio (en el período analizado) por cada año que transcurre, la cobertura solamente mejora en un 0.59%. Ello resulta de dividir el crecimiento de 7.13% entre los 12 años transcurridos desde 1988 al 2000.

Tarea: Comprobar los resultados de las demás tasas de crecimiento.

Análisis Comparativo de Indicadores

Todos los análisis anteriores fueron realizados sobre la base de la información correspondiente al mismo centro educativo. Otra forma certera de análisis es el método comparativo, donde hago mediciones de mis datos en comparación con otra escuela o colegio que más o menos se rige por mis mismas condiciones. Supóngase, yo soy el Centro de Educación Básica "Alvaro Contreras" Para fines de análisis me comparo con el José C. del Valle.

Cuadro N°. 10

Valoración Comparativa Índices Educativos (2002)			
Indicadores	Alvaro Contreras	José C. del Valle	Metas
Reprobación	22%	13%	6%
Deserción	1.7%	0.9%	0%

Conclusión 20:

Con claridad, el cuadro anterior nos dice que el Instituto José C. del Valle trabaja con mejores índices educativos que el CEB "Alvaro Contreras". Por ejemplo: Mientras en aquel sólo hay 13 reprobados de cada 100, en el Alvaro Contreras la cantidad asciende a 22 (casi el doble). Eso muestra que el Alvaro Contreras no es competitivo con relación al Jose C. del Valle. Por lo tanto debe procurar una mejor gestión financiera y administración educativa. Solamente así podrían cumplirse las metas propuestas. Lo interesante de este tipo de análisis es que mientras no nos comparamos con nadie, pudiera dar la impresión errónea de que todo anda bien.

1.1.3.3 Índice de Desarrollo Humano

Se incluye este punto para darle la verdadera relevancia y el compromiso que tiene la educación en la transformación de Honduras. Exactamente, se quiere hacer un vínculo entre la educación y el desarrollo. La variable de análisis que resalta es pobreza humana, donde

la categoría ingreso queda fuera de nuestra medición, y vamos a decir que las personas son pobres en tanto les falta educación, salud, vivienda. Una medición conjunta de estas tres variables es a lo que llamamos "Índice de Desarrollo Humano".

Entre otras cosas, también nos comprometemos con el cálculo del IDH con el objeto de empezar a ver a la educación más allá de nuestro angosto radio de acción. Es claro que la educación no es, ni debe ser una isla, sino es parte activa del desarrollo de todo país. Como tal, está obligada a incursionar en otros campos más allá de la misma.

Pobreza Humana Educativa

La forma en como se hará el cálculo es la siguiente:

Tendremos tres indicadores claves: analfabetismo, desnutrición infantil, déficit habitacional. Cada indicador responde a la situación de su respectiva variable: educación, salud y vivienda. Luego, se procede a hacer un promedio general de las carencias, y ese promedio será nuestro Índice de Pobreza Extrema, el cual debe significar que en ese tanto por ciento, hay familias o personas que carecen de por lo menos tres necesidades básicas. En conclusión, las personas serán pobres cuando les falte educación, salud y vivienda.

Veamos un ejemplo cualquiera:

Cuadro N^o. 11

I.D.H. = Pobreza Extrema, Municipio XXX		
Variable	Indicador	Porcentaje de la Carencia
Educación	Analfabetismo	10%
Salud	Desnutrición Infantil	50%
Vivienda	Déficit Habitacional	40%
Pobreza	Pobreza Extrema	33.33%

Conclusión 21:

Según la forma que hicimos el cálculo, de cada 100 personas (o familias) encuestadas, por así decirlo, a 33 les faltan por lo menos tres necesidades básicas: educación, salud y vivienda. Por lo tanto están en condiciones de extrema pobreza. Ahora bien, ¿Qué se puede decir de las restantes 77 familias?. Se diría que ellos –para bien- han alcanzado un grado de desarrollo considerable, ya que la mayoría si poseen los servicios básicos. En otro punto, debe anotarse que mientras el índice de pobreza extrema es considerablemente alto (33%); según el cuadro, no ocurre lo mismo con el índice de pobreza educativa.

Este tipo de análisis puede aplicarlo el gestor educativo financiero, para la comunidad donde reside su centro educativo. Se toma una muestra considerable, y se procede a la aplicación de la encuesta. Luego, se infiere que los resultados de esa muestra son representativos para el resto de la población. Es como cuando nos dan a probar el queso: Así como está esa media onza, se supone estarán las dos o cinco libras que compramos.

¿Por qué el IDH es preocupación para la escuela?

Debe preocuparle el IDH a la escuela porque las condiciones de pobreza de sus alumnos afectan directamente en el rendimiento escolar y otras variables más: deserción, ausentismo, reprobación, repitencia. En este sentido, los problemas de pobreza en la comunidad van a tener su reflejo negativo en la escuela. Y entre más pobre una comunidad, mayores recursos financieros que se pierden en la escuela, los costos de mantenimiento y costos por estudiante se elevan. Cuando se da el caso que el niño se deserta para siempre de la escuela, todos los costos incurridos en ese niño es una pérdida irreparable para el sistema educativo. El colmo es que a lo mejor ese niño que se retiro, fue alguien que le quitó la oportunidad a otros niños; que por el elemento recursos

versus necesidades, en aquel momento no tuvieron la oportunidad.

Observaciones: El Programa de las Naciones Unidas (PNUD) fue quien introdujo el cálculo del Índice de Desarrollo Humano y quien más a desarrollado las metodologías de cálculo del mismo. En cuanto a la variable salud, el cálculo de desnutrición lo realizan no por peso corporal observable, sino con base a déficit de talla. Además, en salud le dan relevancia al cálculo de la esperanza de vida. En educación, además del índice de analfabetismo, les interesa la medición de la cobertura del sistema educativo, como también los grados de escolaridad promedio. Otra variable de análisis del PNUD es el ingreso per cápita.

Apuntes sobre Tegucigalpa

Retomando el IDH, para el caso de Tegucigalpa se pueden hacer dos o tres apuntes fundamentales: a. En educación y salud hay una relativa mejoría, los índices de analfabetismo y desnutrición infantil tienden a disminuir. Pero, se necesita que disminuyan de una forma más acelerada, pues, los nuevos analfabetas y brotes de desnutrición pudieran esterilizar las mejorías. b. El problema más serio y que es máximo reflejo de la pobreza en Tegucigalpa, lo constituye el déficit habitacional y el hacinamiento. El boom demográfico, que entre otras cosas tiene sus orígenes en la migración del campo a la ciudad, ha desajustado la planeación urbana y el sistema habitacional de la capital.

Índice de Desarrollo Educativo - Juticalpa

Son interesantes los siguientes comentarios, que en mi investigación rescate como forma de ver el tema por un grupo de maestros de esta región. Se resume de la siguiente forma:

¿Qué puede ser lo malo ente el vínculo educación y

desarrollo? R. La mediana preparación en los docentes encargados de impartir la enseñanza, la misma que es transmitida con pobreza de información a los educandos.

¿Qué puede ser lo bueno ente el vínculo educación y desarrollo? R. Introducir nuevas técnicas y principios de enseñanza, consecuencia del avance tecnológico y científico. Eso hará la diferencia entre la educación tradicional y la moderna. El proceso se orienta hacia la calidad educativa.

Resultados de una intervención práctica - Trujillo

Se aplicó una ligera encuesta a 100 hogares de familia. Se avaluó el grado de alfabetización del padre de familia, la dotación de vivienda y desnutrición de sus hijos. Los resultados fueron los siguientes:

Cuadro N°. 12

I.D.H. = Pobreza Extrema, Trujillo		
Variable	Indicador	Porcentaje de la Carencia
Educación	Padres Analfabetas	6%
Salud	Niños Desnutridos	20%
Vivienda	Déficit Habitacional	29%
Pobreza	Pobreza Extrema	18.33%

Conclusión 22:

Debe tomarse en cuenta que para evaluar a todo un municipio la muestra no es suficientemente representativa. Sin embargo, guiados por los resultados presentados en el cuadro, puede concluirse que el desarrollo humano del municipio es aceptable en comparación con otros, donde la extrema pobreza es de hasta 50%.

Ahora bien, las cifras presentadas son frías. Por ello el análisis es categórico; sin embargo, cuando incursionamos en el análisis de la calidad de la variable,

las consideraciones y conclusiones pueden ser otras. Por ejemplo: no es lo mismo decir –solamente- que el 6% de los padres de familia son analfabetos; a agregarle que de los que saben leer (94 personas): apenas 11 aprobaron el nivel superior; 11 cursaron el nivel medio; y 72 se ubicaron en el nivel primario. En consecuencia, aunque sólo haya un 6% de analfabetas, no se puede concluir que haya una riqueza educativa. Pues, a los 6 que no saben leer le podemos sumar los 72 que se ubican en primaria, y concluir que el nivel educativo del 80% de las personas encuestadas no les permite obtener trabajos bien remunerados, por lo tanto viven en condiciones de pobreza.

Así concluimos la parte de exploración diagnóstica. El siguiente paso es enunciar los problemas de forma resumida.

1.2 Enunciados de Problemas

De aquí en adelante, la parte que resta del diagnóstico es más sencilla. Además, una buena exploración diagnóstica es como tener a mano una aproximación cercana de la solución de los problemas. Justamente, en ello se enmarca el compromiso de los gestores financieros con la realización de un buen diagnóstico.

Lo que se hace en este paso del diagnóstico es una simple enumeración de los problemas encontrados en la exploración. A la hora de enumerar, todavía no cuenta el número, ni la importancia, ni la jerarquía del problema. Aquí basta con justificar correctamente el problema. Sólo una vez identificado el problema, podemos proceder a enumerarlo. La identificación del mismo radica en que haya sido un tema tratado en la exploración diagnóstica y como tal se trae a este apartado para empezar a darle un tratamiento específico.

En otras palabras, el enunciado de problemas, por simple

enunciado no significa que se trate de una antojadiza lluvia de ideas. Sin más, empecemos infiriendo algunas de las situaciones que podemos encontrar en nuestros análisis.

1.2.1 Problemas Educativos

- ❑ Alto índice de repitencia
- ❑ Ausentismo de docentes y alumnos
- ❑ Baja cobertura educativa
- ❑ Analfabetismo
- ❑ Sobrecarga de alumnos: Alta relación alumno / maestro
- ❑ Falta de maestros
- ❑ Falta de centros de educación especial
- ❑ Deserción escolar
- ❑ Reprobación masiva
- ❑ Escuela sin maestro: Licencias no cubiertas

Cada distrito o departamento tendrá sus propios problemas y realidades. Ello se muestra en la exploración diagnóstica cuando se contraponía la realidad de un distrito educativo con relación a otros. Aún cuando esos mismos problemas se repitan, en cada lugar tendrán una magnitud e impacto diferente. La jerarquía de solución también será diferente.

Otros Problemas

Por otra parte, los problemas educativos antes mencionados son extraídos de la exploración diagnóstica realizada para los indicadores educativos. Ahora bien, se admite y se asume que la educación no es una isla, sino que opera como centro de atención en un entorno comunitario, con el cual está comprometida en desarrollarlo. Por lo tanto, desde la educación debemos incursionar en otras áreas de desarrollo, tales como: infraestructura, socio-economía, administración-institucional, ambiente, historia y cultura.

Lo anterior es parte de un nuevo enfoque educativo, que se orienta hacia el desarrollo integral y participativo. ¿Qué papel puede jugar el maestro en economía o ambiente? Para responder, se aclara que al maestro dentro del desarrollo le va a corresponder siempre su papel educador: investigador, trasmisor y aplicador de conocimientos. Cuando el maestro incursione en algo económico o ambiental, es indicativo de que esas actividades antes de ser económicas y ambientales también son educativas.

Entonces a la hora de hacer la lista de problemas de infraestructura, por ejemplo, sólo debe ubicar aquellos problemas que a su vez son educativos. Y los problemas de infraestructura, por ejemplo, también van a ser educativos en tanto desde la educación yo pueda generar respuesta a la problemática, sin necesidad de abandonar mi razón de ser: educar para transformar.

Para ser más prácticos, si es el caso de que en la localidad faltan sitios de recreación (problema de infraestructura). Desde mi ámbito educativo puedo incursionar en la solución de ese problema poniendo a disposición de la comunidad las áreas de recreación pertenecientes a la escuela, que bajo este esquema serían pertenecientes a la comunidad. Desde luego, debe cuidarse que ello no interrumpa las sesiones de clase. También, debe haber un proceso de inducción para enseñar a cuidar el mobiliario, pues, no se escapa que nos toque atender a niños en y de la calle.

Otro ejemplo, puede ser el siguiente: Mal manejo de la basura. Si le damos categoría es un problema ambiental. Pero, también es un problema educativo en tanto yo tengo parte de la solución en mis manos y sería: "Campaña de recolección de basura, limpieza y reciclaje" o bien desde mi escuela se puede montar una "Campaña de Educación Ambiental".

Así mismo, en economía educativa podemos atender el problema de la pobreza o vincular una educación acorde con el desarrollo educativo local, en histórico – cultural podemos rescatar la identidad educativa comunitaria, en administrativo – institucional un problema serio de afrontar es la falta de trabajo interinstitucional e interdisciplinario. Dadas las aclaraciones, se procede a hacer una lista de los problemas pertinentes.

1.2.2 Problemas de Infraestructura

- Falta de mobiliario y equipo
- Edificios viejos y en mal estado
- No hay bibliotecas
- Falta de áreas de recreación
- Malos caminos de acceso a la escuela rural
- Falta de servicios básicos: agua, energía eléctrica, teléfono
- Falta de cercas
- Falta de salas de conferencia
- Falta de salones de usos múltiples
- Falta de centros de computación
- Falta de laboratorios de ciencias naturales
- Falta de talleres y centros vocacionales
- Falta de gimnasios
- Mala delimitación de áreas en el municipio
- Letrinas insalubres
- Falta de museos históricos
- Falta de clínicas educativas

Nota: El insumo para definir los problemas anteriores se encuentra en la exploración diagnóstica, en la parte de infraestructura.

1.2.3 Problemas Socio – Económicos

Sociales

- ❑ Pandillas juveniles
- ❑ Explotación infantil
- ❑ Desintegración familiar
- ❑ Inseguridad ciudadana
- ❑ Drogadicción, alcoholismo, prostitución
- ❑ Violencia educativa
- ❑ Desnutrición infantil
- ❑ Falta de proyectos educativos productivos
- ❑ Falta de proyectos técnicos – agropecuarios

Económicos

- ❑ Bajos ingresos familiares
- ❑ Falta de apoyo técnico
- ❑ Falta de recursos financieros
- ❑ Pobreza
- ❑ Desempleo

Nota: La escuela debe ir a tono con el desarrollo económico: El desarrollo económico debe ser promovido por la escuela. El área de investigación educativa puede ser un gran impulso para este desarrollo.

1.2.4 Problemas Administrativos – Institucionales

Administrativos

- ❑ Falta de apoyo de los padres de familia
- ❑ Falta de capacitaciones sistemáticas
- ❑ Carencia de material didáctico
- ❑ Falta de planificación
- ❑ Falta de gestores financieros

Institucionales

- ❑ Falta de revisión de programas educativos

- ❑ Falta de instrucción en desarrollo curricular
- ❑ Falta de coordinación interinstitucional

Nota: El insumo para definir los problemas anteriores se encuentra en la exploración diagnóstica, en la parte administrativa.

1.2.5 Problemas Ambientales

- ❑ Falta de tratamiento de la basura
- ❑ Deforestación indiscriminada
- ❑ Contaminación de ríos y quebradas
- ❑ Falta de protección de cuencas
- ❑ Falta de aplicación de leyes ambientales
- ❑ Práctica de quemas en la agricultura tradicional

Nota: El ambiente no sólo es preocupación de la escuela, sino de toda la comunidad. En el ambiente está la herencia y legado de recursos naturales para nuestros hijos. La supervivencia misma depende del cuidado ambiental y uso racional del mismo.

1.2.6 Problemas Históricos – Culturales

- ❑ Corrupción institucionalizada
- ❑ Carencia de museos históricos – culturales
- ❑ Falta de bibliotecas públicas
- ❑ Baja autoestima generalizada
- ❑ Problemas de identidad
- ❑ Acelerado crecimiento demográfico
- ❑ Transculturización
- ❑ Irresponsabilidad educativa
- ❑ Alto grado de dependencia
- ❑ Falta de participación comunitaria

Por último: Todos aunque tengan otra denominación, en el fondo son problemas educativos. Valga la redundancia, son educativos si desde nuestro ámbito

podemos cooperar en la solución de los problemas. En este último punto cabe la tarea de recuperar la identidad comunitaria, departamental y nacional. La cultura perdida hay que recuperarla y sus cosas buenas ponerlas a disposición de la transformación del país.

1.3 Análisis Causa - Efecto

El análisis causa – efecto hace como una jerarquización de los problemas antes enumerados, los analiza y elige con base a los impactos de los mismos. Luego, estos incursionan y se les da un tratamiento específico dentro de un Plan Estratégico Educativo.

La intención del análisis causa – efecto es encontrar la solución óptima de los problemas. Así, con el auxilio de los dos pasos anteriores (exploración diagnóstica y enunciados de problemas) procura llegar a la raíz y/o columna vertebral de los mismos. La forma como lo hace es identificando y separando claramente los efectos de la causa.

Pareciera fácil, pero no lo es, ya que el mismo medio y la forma en como se manifiestan los problemas nos engañan. De tal forma que lo que identificamos más pronto son los efectos, y por ello recurrentemente nos equivocamos en la solución de un problema por este lado. Cuando esto ocurre, estamos frente a paleativos temporales o ante un incremento mayor del problema. Y es cuando decimos: “Resultó más caro el remedio que la enfermedad”, porque el remedio no era para la enfermedad en sí, sino atacaba simplemente los efectos.

Ahora mismo se puede ejemplificar el error con el tratamiento que se le está dando a la inseguridad ciudadana. Vemos los efectos que son: muertes, asaltos, violaciones, secuestros. Entonces, atacamos el problema por este lado. Solución: más cárceles, patrullaje conjunto de la policía y el ejército, apresamiento de antisociales,

mayor salario para la policía. Supongamos que los apresan a todos: problema resuelto. No es cierto. Mañana mismo empieza el problema y el criadero de antisociales porque no hay una política de este tipo: creación de centros asistenciales para regeneración de antisociales; construcción de centros de recreación; ampliar la cobertura educativa; implementar la educación vocacional, formando talleres en puntos claves de la ciudad; promoviendo la integración familiar; organización y creación de microempresas para madres solteras o para jóvenes en condición de riesgo.

Implícitas en los puntos anteriores están las verdaderas causas del problema y solamente ahí está la solución. ¿Qué es una estrategia costosa? Pero, también costosa es la logística de sacar el ejército a las calles y que cuando este se retire de los patrullajes se habrá gastado dinero en zopilotes. Traducido al español y en términos financieros significa que se habrá hecho una mala inversión social. ¿Quién paga el costo? Lo pagamos todos.

Nota: Ver matriz causa – efecto en páginas posteriores. Observe que la matriz -para uso ilustrativo- sólo analiza un problema por cada aspecto. En la práctica, aunque se jerarquizan los problemas, se analiza un considerable número de los mismos.

1.4 Análisis FODA

Es una herramienta analítica muy utilizada en las empresas, ahora generalizado su uso en todos los campos. Cuando a los estudiantes se les pregunta que es, casi en coro responden: fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas. Sin embargo, cuando se les manda a elaborar un FODA vacilan mucho y nunca saben diferenciar con claridad un término de otro: Ubican las fortalezas en las oportunidades; las oportunidades les cuesta identificarlas; exageran en debilidades y casi nunca

encuentran puntos buenos para el sistema que están analizando; las amenazas las ubican en debilidades, tampoco saben medir el impacto de una amenaza y que correctivo poner.

Para no caer en los mismos errores a continuación se aclara un poco. Luego, en páginas posteriores se presenta un FODA para el sistema educativo hondureño. Bien, primeramente imagínese que es gerente de JETSTEREO, ante todo le interesan las ventas, evalúa como los precios y el producto mismo es aceptado por los clientes, se cuestiona sobre la calidad del producto ofertado, piensa y reflexiona si el lugar de venta elegido es el mejor, también estará preocupado por los impactos y efectividad de la publicidad y las promociones de semana santa. Eso es el **"ambiente interno de una empresa"**.

A lo anterior hay que agregarle los análisis respectivos con relación a la fuerza laboral, a mi maquinaria y equipo, como de mis resultados financieros que son el reflejo de todo lo que hago y me compete como empresa. También, esto último es parte del ambiente interno: en el cual hay cosas buenas y malas. Las buenas se constituyen en fortalezas, ejemplo: personal altamente calificado o producto de calidad total y de marcas reconocidas mundialmente. Y las malas son las debilidades, ejemplo: pocos centros de distribución a nivel nacional.

En el campo educativo, una fortaleza es 100% del personal con grado de maestro; aunque también puede ser una debilidad la falta de profesionalización a nivel universitario. Otra fortaleza puede ser la existencia de edificios y cobertura educativa. En esta misma línea, una debilidad es que los edificios no posean las condiciones pedagógicas óptimas y de aprovechamiento educativo. O sea, una cosa es la existencia del edificio, y otra la calidad del mismo

Por otra parte, volviendo al símil, JETSTEREO no es una

isla y su misma actividad lo obliga a interactuar con otros agentes, allá en lo que denominamos mercado: Debo estar en constante negociaciones con mis proveedores (mercado proveedor); requiero un análisis exhaustivo sobre mi cliente: qué compra, cada cuánto, cuándo, crédito o contado, equipo barato o caro, donde me lo compra, se lo lleva o me demanda que se lo vaya a dejar, que se lo instale, me pide garantía y otros (mercado consumidor); necesito distribuidores o hago venta directa a través de mis propios centros de venta (mercado distribuidor); debo averiguar las estrategias de la competencia, ¿Cómo trabaja Curacao, Elektra, Tropigas? (mercado competidor) Ese es el **"ambiente externo de una empresa"**.

También, es parte del ambiente externo todas las tendencias que se están dando fuera de nuestra empresa y de las cuales no tenemos ningún control; sólo podemos contrarrestarlas o aprovecharlas. Nos referimos a el mercado libre, la globalización, privatización, la libertad de casa matriz y perdida de exclusividad de venta, disminución de aranceles e impuestos a la importación, entre otros movimientos comerciales. Se hace un análisis de esos fenómenos y el que resulte positivo es una oportunidad que se debe aprovechar. En caso de resultar negativo el análisis, estamos frente a una amenaza que procuraremos buscar como minimizar los efectos de la misma en nuestra empresa.

Igual que la empresa, el sistema educativo tiene factores externos que lo afectan: la autonomía escolar, descentralización municipal, la globalización, la reforma educativa, el esquema de privatización; las nuevas formas de convivencia en el mundo tales como: el enfoque de género, la sostenibilidad, equidad, trabajo interdisciplinario, relaciones interinstitucionales y otros. Todos esos fenómenos afectan, van a afectar y hasta cambiar el esquema educativo actual. Algunos procesos serán

positivos y son las oportunidades de mejoría. Otros son negativos y van a amenazar al sistema.

Ahora bien, la utilidad del FODA es que sirve como punto de partida para resolver la situación problemática que se definió con anterioridad. Estructurado el FODA es como una radiografía de todos los elementos que posee la empresa, más los que la afectan a ella misma. Unidos todos, es la sumatoria de las herramientas que poseemos para solucionar los conflictos. Seguidamente el FODA se constituye como el nuevo punto de partida, de donde se va a desprender un Plan Estratégico Institucional

Nota: Ver en páginas posteriores, cuadro resumen de matriz FODA para el sistema educativo de Honduras.

Hasta aquí se agotan los esfuerzos de diagnóstico, lo demás es planificación, definición y ejecución de proyectos para resolución de problemáticas. Espero que situados en este punto no haya dudas con relación al porque de la gestión financiera. De todas formas, en adelante se seguirán abordando elementos propios de gestión, financiamiento y economía de la educación.

Cuadro N°. 13

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCION
<p>EDUCATIVO: Reprobación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planes y programas inadecuados a la realidad. - Escasos recursos económicos. - Influencia negativa de la televisión. - Falta de colaboración de los padres. - Bajo nivel educativo del padre. - Desnutrición infantil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión educativa mal aprovechada. - Alto índice de analfabetismo. - Desempleo. - Vagancia infantil. - Drogadicción. - Delincuencia juvenil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reformar los programas y adaptarlos al medio. - Actualizar permanentemente a los docentes, con técnicas y métodos activo-participativos. - Crear escuelas para padres. - Controlar el uso de la televisión.
<p>FISICO: Falta de delimitación de áreas comerciales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta aplicación de la Ley de Ordenamiento Municipal. - Locales inapropiados cerca de las escuelas, como: cantinas, billares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de concentración de los niños e interrupción en su aprendizaje. - Incumplimiento de tareas. - Contaminación ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un plan de urbanización: Delimitar áreas físicas municipales. Ordenamiento territorial. - Aplicación de las leyes de ordenamiento municipal. - Centros debidamente distribuidos.

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCION
SOCIO-ECONOMICO: Falta de proyectos productivos.	<ul style="list-style-type: none"> - No asignación de personal calificado. - Falta de conocimientos para crear proyectos educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Teorización de asignaturas sin vinculación con la práctica. Ejemplo, la asignatura agropecuaria. - No hay dinamismo, ni gestión financiera escolar. - Pobreza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar experiencias de proyectos educativos. - Nombrar personal calificado para dirigir la educación de las comunidades.
ADMINISTRATIVO – INSTITUCIONAL: Falta de apoyo logístico.	<ul style="list-style-type: none"> - Mala distribución de insumos educativos. - Personal supernumerario. - Desviación de fondos. - Poca gestión educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - La educación pasa de ser gratuita a mercantil. - No se cuenta con un sistema de evaluación y medición que proporcione datos confiables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor control del uso de los fondos asignados. - Realizar gestiones a nivel de centro educativo.
AMBIENTAL: Contaminación del agua y el aire.	<ul style="list-style-type: none"> - Descargue de aguas negras al Río Choluteca sin el debido tratamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto índice de niños con diarrea. - Alto índice de niños y adultos con problemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de planes de desarrollo adecuados a la estructura municipal.

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCION
	<ul style="list-style-type: none"> - Mal manejo de la basura por parte de los vendedores de la zona comercial. - Vagancia animal. - Quema y deforestación de cerros Picacho y Juan A. Laínez. 	<ul style="list-style-type: none"> respiratorios. - Aspectos indeseables en la configuración de la ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Discutir las medidas de protección con los alumnos. - Aprovechar las fuentes de agua para un uso racional. - Jornadas de reforestación.
<p>HISTORICO – CULTURAL: Perdida de Valores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aculturización por la televisión. - Indiferencia en el docente por el fomento de valores cívicos culturales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perdida de identidad nacional. - Perdida de amor a la patria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jornada de educación cívica estudiantil.
<p>Nota: El presente análisis causa – efecto fue elaborado por un grupo de alumnos aventajados, con la respectiva tutoría. Aún así haya habido tutoría efectiva y algunas enmiendas, los méritos son de los estudiantes que colaboraron con esta investigación. El análisis es representativo de la ciudad de Tegucigalpa.</p>			

Cuadro N°. 14

Ejemplo Practico de Matriz Foda Sistema Educativo de Choloma Año 2001	
Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Maestros emprendedores y dinámicos, poniendo mucho de sus esfuerzos propios para mejorar el sistema educativo. 2. Material humano y personal docente excelente. 3. Padres de familia organizados. 4. Apoyo decidido y realización de trabajos educativos conjuntos con: Organización de Españoles, CASM y Cámara de Comercio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Involucrar a la Alcaldía Municipal en un 100% en la solución de los problemas educativos. 2. Involucrar a las maquilas en la gestión educativa 3. Consolidación del Centro Educativo Industrial Mario Ugarte: Maquila - Alcaldía Municipal - Ministerio de Educación.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura educativa en regular estado. 2. Baja integración Escuela - Comunidad. 3. Maestros sin apoyo institucional. 4. Administración Municipal sectaria y por tanto no anuente a apoyar el sistema educativo en su conjunto, sino iniciativas aisladas de desarrollo educativo. 5. Falta de materiales didácticos y mobiliario. 6. Indiferencia de la Alcaldía Municipal hacia los 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuga de la maquila: Hace que la población sea flotante y tiene sus repercusiones en deserción escolar. También, repercute en el aumento de los índices de delincuencia, prostitución y vagancia.

Debilidades	Amenazas
<p>problemas educativos del municipio: No hay presupuesto.</p> <p>7. Poco apoyo logístico, cobertura y supervisión ministerial.</p> <p>8. Muy poco texto escolar. A mediados de año todavía se está a la espera de los textos de 4to., 5to. y 6to. grado.</p> <p>9. Faltan alrededor de 130 plazas de maestros.</p>	

Fuente: *Elaboración conjunta con Karol Jeannette Jhonson – Asistente Distrital de Educación y con Nelmy Padilla – Encargada de Estadísticas Educativas.*

Temas de Trabajo y Evaluaciones:

1. Análisis Causa - Efecto

Elabore un análisis causa efecto con base en la problemática educativa de su centro de estudio, distrito o municipio. Exponga los resultados en una matriz resumida que contenga los siguientes elementos: problema, causa, efecto, solución.

2. Análisis FODA

Haga un diagnóstico sobre la situación de su centro de estudio, distrito educativo o municipio. Presente los resultados a través de una matriz FODA.

Capítulo 2

Entorno Financiero de los Proyectos: Marco Teórico

Introducción

Esta parte al punto que rebasa las expectativas de un libro de gestión financiera, quizá es la más importante del libro, más allá de la propia gestión como de la administración financiera. La importancia radica en que se constituye en el marco teórico por el cual debe regirse la gestión financiera como la personalidad misma del gestor financiero.

En una serie de diez artículos se aborda el nuevo esquema conceptual mediante el cual debe regirse la escuela moderna, transformadora y generadora de desarrollo – en todos los campos- para una comunidad determinada. Todos los temas abordados son espinosos cuando aún no nos hemos quitado la venda del tradicionalismo educativo. Cada tema se aborda a la luz de la objetividad, buscando instruir, cambiar y fomentar el debate.

Ninguna de las partes planteadas es un antojo del escritor, todo es parte del entorno en el cual se desenvolverán los gestores financieros y/o directores de centros educativos. Quien no maneje cada una de las categorías abordadas tendrá más dificultad a la hora de ejecutar su tarea. Se aclara que no son puntos acabados, por lo tanto en el estudio de los temas se podrán modificar, cambiar, criticar constructivamente, pero no rechazar una temática. En tanto rechazamos la discusión y el debate, el sistema educativo retrocede.

El mensaje para los señores gestores es que tienen que ser hombres de bien, honestos, transparentes, abiertos a ideas y debates, respetuosos con las posturas contrarias, pero sobre todo comprometidos con la educación de Honduras, aún antes de su interés particular. Afrontar el reto de educar a la juventud hondureña es escaparse de la mala educación, de lo caduco, de lo irresponsable, de lo inoperante, y de lo que nos causa retraso.

El capítulo también responde a la necesidad de corregir dos tipos de errores: 1. Los conceptos del entorno y del financiamiento educativo no son manejados por los directores de centro, inclusive por la mayoría de la población hondureña. 2. Cuando se manejan se aplican de forma mecánica. Más no sabiendo que la práctica supera a la realidad, porque a lo que llamamos realidad o lo que categoriza un concepto, quizá fue la realidad de otro momento.¹ Y por eso aquella diferenciación entre el significado del diccionario y el significado contextual. Este último es el que más nos interesa.

Lo que nos interesa y procuramos es plantear como es la educación hondureña actualmente, situando esto como una extensión a la caótica situación planteada en el capítulo anterior relativo a los problemas. Luego se hacen propuestas teóricas orientadas hacia como debe ser el esquema educativo de estos tiempos. Sin más preámbulo, se inicia el debate:

2.1 Descentralización del Sistema Educativo¹: Plenitud Pedagógica

Se refiere a un proceso irreversible, que responde a un proceso más amplio como ser la descentralización municipal. En el ámbito educativo significa que se va a transferir a los distritos educativos municipales parte de la autoridad que antes la ejercía el Ministerio de Educación. A su vez, los distritos educativos deberán hacer partícipes de las nuevas decisiones a los directores de centros educativos.

¹ La descentralización no es exclusiva del sistema educativo. Para la práctica hondureña se está hablando de una descentralización global en los siguientes campos: salud, transporte, educación, obras de servicio vial, recursos naturales, cuerpo de bomberos. En este último, las noticias del 19 de marzo anunciaron una descentralización en Puerto Cortés y El Progreso, pasando ambos cuerpos de bomberos a manos de sus respectivas alcaldías. En el caso de Puerto Cortés, el alcalde Marlon Lara anuncio la apertura de un Instituto Municipal de Cuerpo de Bomberos.

En realidad, sólo en teoría figura como la transferencia de una porción de autoridad. Pues, en la práctica la ejecución u operatividad del sistema educativo debe responder a la voluntad de cada distrito. No significa que desaparecerá el Ministerio de Educación; no obstante, su actuación -en estos términos- es de ente regulador y promotor del desarrollo educativo a nivel nacional.

Visto así, se plantea una distribución de tareas, donde la operatividad ya no le corresponderá al Ministerio de Educación. La operatividad del sistema educativo, entonces es responsabilidad de cada director de centro y distrito educativo.

La crítica recurrente en círculos de maestros es que el gobierno pretende desligarse de sus responsabilidades. No sabiendo que el proceso de descentralización permitirá que el gobierno asuma lo que realmente le corresponde: dirigir la educación. Y es a los maestros de cada comunidad a quien le corresponde la implementación de los procesos y directrices educativas. Si se entiende lo anterior, pareciera que la crítica es mal orientada y lo que se procura en ella es la evasión de responsabilidades.

Pues, no. Evadiendo o no responsabilidades, todos sabemos el daño que un sistema centralizado ha ejercido en el campo educativo. La cultura paternalista es lo peor que ha podido ocurrir. ¿Cuántas comunidades están en retraso, esperando una solución del cielo (papá gobierno)? Muchas. Sin embargo, la solución no llegará. El gobierno por sí sólo es incapaz de solucionar la problemática del sistema educativo.

Empero, no todo está perdido. La mejoría está en el casi apostolado de un grupo de maestros responsables y conscientes de su papel en el desarrollo del país. Recuerde que la educación es un eje transversal e irrenunciable en ese desarrollo. ¿Quién no está dispuesto a participar de los cambios? Perfecto; el que no quiera que lo manifieste. Ese será un detractor del desarrollo. En cambio los otros,

que estoy seguro es la gran mayoría, serán los transformadores de sus comunidades para mejor vida de sus conciudadanos.

Aquí, es claro que a uno le cuesta manifestarse en contra de algo bueno. Por tanto, debe prevalecer la observancia sobre los verdaderos compromisos y no la simple retórica. Un compromiso ineludible de los directores de centros educativos, en el marco de la descentralización, es el manejo de recursos financieros. Por ello la necesidad de instruirse en el campo de las finanzas educativas. Ahora bien, entre mejor se comprenda la descentralización; se auguran mejores resultados financieros. También, entre creatividad y finanzas hay una concordancia provechosa. Así, el manejo financiero y la creatividad son uno de los principales retos de un director de centro educativo.

¿Qué no debe pasar en el proceso? La descentralización no es un proceso fácil: Es evidente que no todos estamos preparados para asumirla. Hay dos amenazas que se identifican y que pueden darle mal fin al proceso descentralizador:

a. Descentralización Centralizada: Referida a que nos descentralizamos del Ministerio de Educación o del Gobierno Central, però las decisiones ahora estarán centralizadas en los distritos educativos, sin bajar a un nivel de consulta sistemática con los directores de centros e instituciones educativas. Con tal suceso, estaríamos siempre bajo esquemas de centralización, sólo que bajo una modalidad diferente.

b. Corrupción Repetida: Una queja constante ha sido la corrupción gubernamental en todos los campos, más allá de los linderos de la educación. Que tal si cuando se descentralice el recurso financiero nos hacemos amigos del mismo y enemigos de quien realmente lo necesita. Como correctivo, ojalá que la aplicación de la ley -en

esos momentos- sea fuerte y rigurosa en el castigo de los corruptos.

En otras palabras, el juego de la doble moral no debe tener cabida en estas circunstancias. La tarea planteada es descentralizar de verdad y hacer un buen uso (y honesto) de los recursos financieros que se consiguen.

¿Para qué descentralizar y hacer buen uso de los recursos financieros? Buena pregunta. En todo debe haber una razón de ser. En este caso, queremos recuperar la parte del vaso de agua que en medio de la problemática educativa ha perdido el sistema educativo: Queremos un "baseamiento pedagógico", o una recuperación de la identidad pedagógica del maestro y la escuela. En términos más sencillos se plantea una recuperación conjunta de la misión de las instituciones y sus educadores.

Para los que hayan perdido la perspectiva y ya no recuerden que es lo que hacen en una escuela, ahí les va: Estamos para educar. A través de la misma buscar cambiar, transformar, desarrollar, para mejorar la calidad de vida de las personas.

¿Qué es educar? Me han preguntado con gran incertidumbre personas vinculadas directamente con la educación; como que el término fuera de un carpintero, albañil, médicos, otros, pero menos de educadores. Quise saber si me equivoque en la respuesta de ese momento y consulte con expertos, libros, más mi experiencia. Para bien, di la respuesta acertada. Educar es: a. Enseñanza y doctrina que se dan a los niños y jóvenes. En principio, se orienta a la enseñanza correcta de la lectura y escritura, para luego incursionar en todas las ciencias. b. Desarrollar las cualidades físicas, intelectuales y morales. c. Instrucción, corrección, formación. d. Dirigir, encaminar, doctrinar. e. Enseñar los buenos usos de urbanidad, civismo y cortesía. f. Perfeccionar. Afinar los sentidos.

Todo ello se resume en lo siguiente: **PLENITUD PEDAGÓGICA**. En la misma línea, el sistema por descentralizado nunca deja de ser sistema. Las reglas y principios educativos deben entrelazarse a nivel distrital, municipal, departamental, regional y nacional. La plenitud pedagógica debe responder a las inquietudes y necesidades educativas del país en general.

2.2 Autonomía o Empoderamiento Escolar

Una vez fuimos niños, jóvenes, y nuestro deseo era ser adultos para tomar nuestras propias decisiones: darnos permiso para ir al campo de fútbol, beisbol, bañarnos en el río, participar de las fiestas, entre otros. Buenas o malas decisiones, era lo que queríamos. A todos alguna vez nos negaron el permiso. Todos alguna vez nos frustramos con tales situaciones.

La independencia es legítima en todos los campos.

- ☞ En el seno familiar: la esposa quiere ser independiente del esposo y reclama los espacios que se merece. Y que hoy en condiciones de igualdad de género, todavía es más pertinente el reclamo.
- ☞ En la empresa, el subordinado reclama independencia para poner en práctica sus ideas. Incluso, muchos ni siquiera quieren tener jefes.
- ☞ La teoría de la formación de las naciones y el Estado enfatiza en una independencia de poderes entre ejecutivo, legislativo y judicial.

La autonomía es pertinente para todas las áreas de la vida. Reclamar independencia es estar en lo justo, pues es un derecho que nos han usurpado. Aquel que goza de plena independencia está más próximo de un desarrollo humano pleno. En el mismo punto, la autonomía no es discutible, por lo contrario debe ser una condición de vida del individuo.

La pregunta es: Mientras todos queremos independencia,

¿Por qué la escuela no...?. Acaso los responsables de la educación no quieren que la vida escolar le pertenezca al estudiante, a la escuela misma, o la comunidad donde está ubicada. Lo paradójico es que mientras la escuela misma nos enseña los principios de autonomía, independencia, libertad; ella misma se niega el derecho de ser autónoma.

Las únicas explicaciones que encuentro al rechazo de la autonomía escolar son las siguientes:

a. Hay un rechazo a la autonomía escolar por una abrupta confusión con los procesos de privatización.

En términos sencillos, privatización debe entenderse como una recomposición de bienes (descomposición dicen otros), donde se transfieren bienes que antes eran del sector público para ahora ser administrados por el sector privado. Dije abrupta confusión porque no es esto lo que está pasando, ni lo que se ha planteado en términos de autonomía. Y si así fuera, entonces sí hay que reclamar. Indiscutiblemente, el Estado no puede renunciar a la responsabilidad de brindar educación.

b. Pesa mucho el grado de inmadurez individual de algunos docentes para asumir los retos que depara la autonomía escolar. O sea, que algunos -a estas alturas- lastimosamente se sienten como el niño (que introduce al inicio del acápite): incapacitados para independizar su centro escolar y tomar sus propias decisiones.

Ahora, me pregunto: ¿Por qué lo que es bueno para un esquema educativo, no lo será para otro? Me refiero a la autonomía universitaria. ¿Quién se atreve a decir que será suspendida e irrespetada? Nadie. Sería como tocar a un nido de avispas. Pues, los honorables señores universitarios saben que en la autonomía descansa una de sus máximas fortalezas. Sobre todo, de una u otra forma se está asegurando que se darán cátedras

profesionales, científicas y técnicas. Por lo contrario, en esquema de autonomía la universidad rechaza discursos políticos en sus aulas.

La reflexión continua: por ser autónoma, no implica que tengamos una universidad privatizada y al servicio de unos pocos. Más bien, la universidad está abierta para todos. En pro de la mejoría del esquema universitario, ahora mismo en Honduras se está gestando una reforma universitaria, la cual es operativa sólo por la existencia del sistema de autonomía.

Entonces, ¿A qué le teme la educación pre-básica, básica y media?. En realidad, no hay porque temer, pues, la autonomía escolar les dará la potestad de autogobernarse. Claro está, según determinados estatutos y reglamentos comúnmente aceptados y consensuados entre los siguientes actores: directores de distritos, directores de centro, maestros, alumnos, padres de familia y comunidad en general.

Autogobernarse es velar por los intereses de la comunidad, buscando a través de la instrucción educativa una permanente mejoría en las condiciones de vida. En otras palabras, ya no seremos simples técnicos y/o profesores, aquellos que tenemos que ejecutar directrices mal concebidas e inadecuadas para el desarrollo de un distrito educativo. Diferente a ello, tenemos la obligación de fijar políticas educativas locales orientadas a un mejor manejo de los recursos. Desde luego, el manejo financiero es clave.

¿Dónde incursiona el empoderamiento? Bien, los elementos hasta ahora esbozados de autonomía escolar van más allá de la simple concepción de libertad. Así, el fin común de la aplicación de autonomía debe conducirnos hacia lo que denomino "empoderamiento escolar"; donde -como centro educativo- respondemos a una directriz general, pero tenemos nuestras propias ideas y condiciones. Dichas condiciones se moldean a nuestra

conveniencia a fin de aprovechar mejor los recursos (financieros, materiales y técnicos) con que cuenta el sistema educativo.

El empoderamiento debe tener como frutos la ejecución de muchos proyectos educativos, con gestión propia de centro. Pero más allá, la autonomía y el empoderamiento deben asegurar un oportuno financiamiento educativo. Tal financiamiento es más fácil de conseguir cuando se entiende con claridad que la escuela es de todos y no del gobierno.

Enfatizando y concluyendo la idea: empoderarse no es nutrirse de autoridad, sino hacer propios los problemas educativos de la comunidad y trabajar por la solución de los mismos. Consecuentemente, sin autonomía no hay empoderamiento. Pero tampoco hay autonomía si no se hace operativo el principio de responsabilidad ante la problemática educativa. Por ello, si acaso confunde los términos de empoderamiento con autonomía, por lo menos tenga la plena seguridad que son dos caras de una misma moneda. Eso sí, autonomía jamás se aproxima al término de privatización.

Por último: todo centro educativo debe ser autónomo e independiente. Empero, que con esa independencia no se irrespete el equilibrio, ni el principio de unidad en lo diverso. Esto significa que siempre vamos a responder a los intereses del país en general.

2.3 Autogestión de Financiamiento Educativo

Dice algo trillado en economía: "las necesidades son muchas y los recursos escasos". Llevando la frase a la educación hondureña, observamos lo siguiente:

- a. La problemática educativa es grave en todo (ver capítulo 1): infraestructura sin condiciones

pedagógicas, administración inoperante, índices educativos catastróficos; de tal forma que la problemática educativa contribuye en gran medida a la pobreza humana hondureña. Vista esta última como la falta de educación, salud y vivienda.

b. Las posibilidades de financiamiento son pocas (ver capítulo 3):

- Al gobierno cada día se le acrecientan los problemas en otras áreas (ejemplo: inseguridad ciudadana), y descuida el financiamiento educativo.
- La empresa privada apenas empieza a hablar de proyección social (donde se abre sólo una posibilidad de inversión en educación).
- Las ONG's apoyan a la educación, pero de manera marginal.
- La ayuda internacional está a la espera del desarrollo de los procesos de descentralización y autonomía escolar. Otros están esperando algo más amplio, como ser la integración centroamericana.
- La ciudadanía demanda educación, pero no coopera con la misma.

Por ese amplio marco de necesidades, la búsqueda de recursos financieros es la principal tarea que debe asumir la parte gestora y administrativa de los centros educativos hondureños. Por tanto no hay escapatoria para los directores de escuela. Ellos tendrán que ser gestores; o sea, deben participar más allá de la docencia en la administración de la escuela.

¿Por qué gestionar recursos? Me preguntó un director de centro educativo. Porque es condición básica de la escuela tener medios de subsistencia. Los seres humanos necesitamos subsistir y ello –queriendo o no- nos convierte en seres económicos. Igual la escuela, como institución, necesita de recursos materiales, humanos y

financieros. Eso sí, la naturaleza de la escuela siempre será social.

Pero, yo no sé de números, ni de manejo de dinero; -termino cuestionándose este director-. Con toda razón señores directores de escuela. Para el señor que se cuestionó y para todos: Ustedes no saben de números, pero las circunstancias obligan a que aprendan. El reto planteado no es fácil, aunque con entereza es posible lograrlo. Se necesita una instrucción institucionalizada y general en "administración financiera de centros educativos"². Al margen se recomienda ver a la economía educacional figurada en el seno de la economía familiar. O sea que igual que en nuestras casas, en la escuela hay que procurarse un ingreso, ahorro, inversión, presupuesto, previsión de futuro y utilización productiva de lo poco que se consigue, dando prioridad a esto o a lo otro.

El reto de la gestión financiera educativa es más difícil cuando nunca hemos sido gestores, y ahora tenemos que ser auto gestores. Lo que implica no estar esperanzados en nadie y buscar la movilidad escolar por uno mismo, para ello hay que agregarle otro elemento al director de centro educativo: tiene que ser creativo.

La creatividad debe ser utilizada para agenciarse recursos desde adentro del centro educativo, desarrollando actividades extracurriculares, -que ya ni tan extras por aquello de la educación integral-. Como también, la creatividad debe salirse del centro educativo y ser utilizada para la búsqueda de recursos en: el gobierno, empresarios, ONG's, organismos internacionales y comunidad.

Sumado a la creatividad, es importante la elaboración

2 La Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM) está haciendo grandes esfuerzos en este sentido y tiene establecida la carrera de administración de centros educativos; sin embargo, se requiere un esfuerzo mayor, el cual debe ser institucionalizado por el Ministerio de Educación y orientado a las finanzas.

por parte del gestor financiero (director de centro) de un plan de administración financiera. Esto sería algo asemejado a un plan de negocios donde demuestre la importancia de su accionar y de paso justifique el desembolso y/o financiamiento.

A su vez el plan de negocios no es otra cosa que la venta de ideas educativas. Deben ser buenas ideas para ser convincentes u operativas de los financiamientos. En este sentido hay tareas adicionales de convencimiento, tales como: Lograr que la educación sea prioridad para el gobierno; demandar proyección social educativa por parte de las empresas; recalcar en una mayor sostenibilidad de los proyectos educativos financiados por las ONG's; involucrar a la comunidad en las tareas educativas; hacer hermanamientos con instituciones educativas del extranjero.

¿Podrá el sistema educativo con la responsabilidad de la autogestión de financiamiento?

No a lo inmediato, pero habrá que hacerlo. Los más escépticos dicen: Sólo el tiempo tendrá la razón. No hay dudas que antes se debe pasar por un largo proceso de aprendizaje de herramientas técnicas (contables, financieras y administrativas); empero, la principal amenaza no será la falta de herramientas de trabajo, sino los estancamientos e imprevistos en términos de mentalidad educativa. De ahí debe partir la solución del problema de falta de financiamiento educativo; procurando una forma diferente de hacer las cosas; abiertos al mundo (a la comunidad); dispuestos a trabajar duro, inclusive fuera de horario escolar.

Surge una nueva pregunta: ¿Habrá ese tipo de gestor educativo en el país? Responderé en dos vías: a. Si me pongo a pensar como maestro hondureño; tengo que hacerlo. Es mi obligación afrontar el reto, sino habrá otro que si querrá hacerlo. b. Si me pongo a pensar como ciudadano hondureño; tengo que encontrarlo. Ese tipo

de gestor del que hablamos es el único que necesito y mi decisión no es negociable. Soy yo, mi educación y el futuro de mis hijos lo que está en juego.

Mensaje final: Maestros, imanos a la obra!. El país te reclama trabajo.

2.4 Participación Ciudadana: Competencias Educativas

Los diccionarios nos confunden en el manejo de la terminología "participación ciudadana", máxime cuando se aplica al contexto educativo. Entonces, empecemos por desfigurar el concepto de ciudadano...

Nos diría un académico o un jurista, y esto lo resumen los diccionarios, que **ciudadano**: "es aquel individuo que está en posesión de los derechos de ciudadanía". Esto de posesión, se vincula estrictamente con la mayoría de edad alcanzada; mientras tanto, no es ciudadano.

Contraria opinión, y como sostén del mensaje que quiero transmitir. **Ciudadano**: "son todos los individuos vinculados con determinado sistema, en cualesquiera de las áreas funcionales de una comunidad: educativas, de infraestructura, socio-económicas, administrativas – institucionales, ambientales, histórico – culturales, etc."

Mientras la primera definición, la manejada comúnmente, me fija una edad respectiva; la segunda la remito a los vínculos que yo como persona, mayor o menor, tengo con determinada problemática. Así, lo que procuro es un rescate de dos ciudadanos en educación, los cuales bajo los rígidos términos de la definición están siendo excluidos. Y son: el niño y el joven. Ambos, como actores del sistema educativo, tienen derecho pleno sobre el mismo, la educación compete a su labor, aún cuando no hayan alcanzado la mayoría de edad. Completarían a los actores: los maestros, padres de familia y la comunidad.

Recalcando, niño y joven son ciudadanos de la educación, por sus vínculos directos en cuanto a derecho de recibirla. O simplemente porque viven en ese ambiente. Ahora bien, poseer los derechos de ciudadano tampoco nos da la "calidad ciudadana", que es la forma judicial y legal de tratar el término. La calidad ciudadana, es tal cuando adquirimos derechos, pero también asumimos deberes. O sea, el concepto de la calidad está en el deber y derecho, sin uno ya no hay calidad total ciudadana. En lo que es educación también se exigiría calidad total, y no la simple educación.

Llegados a este punto, es claro el mensaje. a. Incluir a los niños y jóvenes en los procesos de desarrollo educativo. Una buena opción de participación puede ser desde el ámbito de los gobiernos estudiantiles. Esto no sólo hacerlo como parte de su formación cívica y patriótica de ciudadano, sino que desde el gobierno escolar se participe en las juntas y directivas escolares. b. Para que el sistema educativo camine a paso gigante, se necesita de todos los involucrados (actores) -más que el reclamo de sus derechos-, la doble o triple disposición de cumplir con sus deberes.

A juicios de ser repetitivos, necesitamos de la voluntad de trabajo de los niños y jóvenes, de la familia, la comunidad y el maestro. Dejamos al maestro por último para que corresponda con la idea de que la responsabilidad no es sólo de su persona, aunque es mucha la responsabilidad que adquiere en este proceso. ¿Por qué la responsabilidad descansa en esos actores? Porque son los que están vinculados directamente con el sistema educativo; a ellos les compete. Es parte de sus **competencias educativas**.

Ello significa que el enfoque participativo va dirigido hacia la aceptación de responsabilidades. Guiados, por ejemplo, por la idea de gestión financiera, las competencias de cada uno de los actores pueden ser las siguientes:

- Directores de Centro: Gestores Financieros y de Proyectos
- Maestros: Personal Operativo
- Padres de Familia: Personal de Apoyo
- Niños y Jóvenes: Auditores Internos
- Comunidad: Auditores Externos

La anterior es una forma de dividir responsabilidades entre cada uno de los dueños de la educación. Así como la disfrutan y viven de la educación, también tienen que esforzarse en la administración de la misma. Las estrategias de mejoría educativa tienen que ser conjuntas. Por lo tanto, los beneficios serán de todos; como los fracasos los afrontaremos entre todos.

Y está sería la ventaja de que la escuela se abra a la comunidad y le permita participar en los procesos de desarrollo de la educación. Ganamos todos o perdemos todos; pero ya nadie acusaría al maestro de inoperante, haragán, ausentista y otros pésimos estereotipos. Por lo contrario, se diría que es un líder, preocupado por la educación y el bienestar de la comunidad.

Retomando la lógica de la idea de fondo de estas líneas, no puede haber participación si no hay competencias claramente definidas. Ello significa asumir responsabilidades en todo momento. Por ejemplo: si estamos elaborando un plan de desarrollo educativo, de nada sirven mis contribuciones técnicas en la definición de visión, objetivos de desarrollo, políticas, ejes estratégicos, líneas de acción y proyectos, para cerrar el proceso; si es que a fin de cuentas no me comprometí con ningún proyecto.

Y aquí la gente réplica, pero si yo no tengo recursos financieros. Sin embargo, no es la única forma de contribuir. También se contribuye de la siguiente forma: formulando y evaluando el proyecto, gestionando

recursos, administrando el proyecto, socializando la idea, haciendo auditorías, supervisando la erogación del dinero, manejo de presupuesto y actividades. Todas son competencias educativas, y la lista todavía se queda corta.

Vinculado todo lo anterior, supóngase que la participación ciudadana no es operativa en la práctica. Entonces, la culpa es de los maestros que no generaron los suficientes grados de apertura, pero también de la comunidad cuando no reclama sus verdaderos espacios. Equivocados estamos cuando catalogamos de bueno a un maestro porque nos permita participar de sus decisiones (en otro nivel lo mismo podríamos decir de un alcalde); nos equivocamos porque no nos hacen un favor, solamente es nuestro derecho como miembros activos de la comunidad. Para concluir: Sin competencias educativas no hay calidad total instructiva.

2.5 Problemas Educativos: Ausencia de Auditoría Social

La misión educativa tiene como horizonte principal una mejoría en la calidad de vida: un desarrollo humano pleno dicen otros. O sea, a través de una educación formalizada se prepara a los individuos para la vida; para que con educación tengan mejores oportunidades de desenvolverse en sociedad; finalmente, para promover las condiciones sociales que favorezcan en los seres humanos su desarrollo integral.

Pero, ¿esa retórica está asegurada para todos?. La verdad que no. En el camino, muchos nos vamos quedando rezagados: algunos alcanzamos el 4to. grado de educación primaria, otros llegamos al final del bachillerato, algunos por lo menos conocimos por un año los pasillos de la universidad, y sólo unos cuantos nos graduamos.

Esos rezagos significan -para el sistema educativo- pérdida de recursos financieros, recurso que falta para

otros que jamás ingresaron a la educación. En el refranero popular se dice: "Se gastó pólvora en zopilotes". ¿Ustedes creen que en educación se gasta poco? Pues, no. Se gastan muchos millones de lempiras, pero de forma improductiva. Por ello: falta infraestructura educativa; apoyo logístico por parte de las administraciones distritales educativas; los índices educativos cada día empeoran; en resumidas cuentas, la educación no contribuye eficazmente a mejorar los índices de pobreza humana, por cuanto se ha perdido la perspectiva educativa.

Perspectiva es nuestro horizonte. ¿Cómo lo recuperamos? Se plantea un mejor manejo de los recursos financieros; donde -adicionalmente a ser maestro- tengo que ser gestor y administrador. Pero, ¿para qué...?, -he escuchado decir a algunos-, si el dinero no es mío. Fatal error de maestro, dado que lo que se pierde y se bota son sus contribuciones que se canalizan a través de la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI). ¡De verdad!, replicaron algunos maestros con tanta incredulidad. Parece mentira, pero muchas personas creen que el Presidente de la República o el Ministro de Educación ponen a disposición del sistema sus cuentas bancarias y por ello la cosa es operativa.

Desmitificado lo anterior y afirmado que somos todos los que financian la educación; con mucha razón, estamos obligados a definir estrategias de inversión efectivas de los recursos educativos. Y que vista como inversión, el mismo gobierno no tiene justificación para disminuir los desembolsos, aquellos que por muchos años a mal denominado como gasto. En la educación no se gasta, se invierte. Y si administramos bien el recurso, se invierte a la fija, pues, en persona educada todo es ganancia: mayor salario, oportunidades de trabajo, más socialización, mejor calidad de vida. La sumatoria de esas calidades es lo resultará en un desarrollo nacional integral.

Acompañando la actividad de gestor y administrador financiero (por parte del director de centro), se requiere fijar modelos de auditoría. Las auditorías irán orientadas hacia el control de las cuentas, procurando un buen manejo del presupuesto. Sin lugar a dudas, el director de centro (aquel que será el gestor) no puede ser auditor, ya que sería juez y parte a la vez. En consecuencia, nunca se juzgarían con rigor los desmanes, novatadas, descuidos y hasta deshonestidades, robos, corrupción.

Siendo así, para tal propósito se proponen dos tipos de auditorías: una formal, la otra informal. La formal debe ser manejada y aplicada desde varios niveles: la Contraloría General de la República revisa las cuentas del Ministerio de Educación; este último vela por el buen manejo de los recursos a nivel distrital; a su vez, la Jefatura Distrital aplicará auditorías en los centros educativos. La informal puede desdoblarse en dos esquemas: interno y externo. La auditoría interna informal puede estar a cargo de simples profesores, grupos de padres de familia, alumnos. También es obligatoria una auditoría externa social, que quizá es la más importante, la cual debe ser realizada por las fuerzas vivas de la comunidad.

La suma de esas fuerzas, si realmente están vivas, podrá dictaminar la forma técnica en que se administraron los recursos. Y se dice técnica porque la administración de recursos no es posible sólo con honestidad o buenas intenciones, se requiere del conocimiento exacto de cómo hacer uso del dinero en el tiempo. Por otra parte, conocer las técnicas contables y financieras, será insuficiente cuando la administración institucional educativa resulta en la recurrencia de deshonestidades.

En lo que interviene la comunidad en el manejo financiero de los proyectos educativos, es lo que apunta hacia la aplicación de "auditorías sociales". Esta nueva modalidad de evaluar objetivamente el valor de las cuentas, nunca

se escapa del rigor contable; no obstante va más allá. Tiene que apuntar hacia una valoración de los impactos sociales de los proyectos educativos en la comunidad, valorando la inversión versus la recuperación del capital en la solución de los siguientes problemas: analfabetismo, deserción escolar, ausentismo, reprobación, repitencia, escuela unidocente, excesiva relación alumno/maestro, y otros.

En tal sentido, se estaría planteando a las auditorías sociales como garantes de mejoría de los índices educativos y solución de otros problemas del sistema. La auditoría social cuidará las cuentas, pero también debe educar a la comunidad en forma de estimar, apreciar y darle valor a las cosas. Decir que todo cuesta, pero que cuesta más cuando descuidamos su administración, cuando aflora la corrupción, cuando hay centralización en el manejo de los recursos, cuando hay burocracia, cuando hay intereses de unos cuantos, cuando la demagogia es el pan común de cada día.

¿Cuándo se empezarán a ver los frutos de la auditoría social? Mucho antes de que se mejore la situación educativa y desprendido del régimen de auditoría social, deben pasar las siguientes premisas: a. Se empezará a hablar de corrupción sin temor. b. Por lo menos un corrupto tiene que ser juzgado. c. La comunidad se enterará de que la educación le corresponde y se preocupará más por la misma. d. Muchos líderes sociales se legitimarán y serán canal de comunicación entre comunidad y autoridades municipales.

Todo ello será indicio de que algo está cambiando. Si toda la comunidad así lo percibiera, la mejoría de muchos pesares educativos ya estaría asegurada. Bien. El camino está trazado: **A LA MEJORA EDUCATIVA, POR LOS SENDEROS DE LA AUDITORIA SOCIAL.**

2.6 Plan Estratégico de Desarrollo Educativo: Sostenibilidad del Sistema

El sistema educativo hondureño está moribundo. Necesita de una estrategia de desarrollo educativa para recuperarse de la debacle: Se necesita darle sostenibilidad al sistema. Para los incrédulos, a continuación le fotografiamos la situación tal cual es: infraestructura sin condiciones pedagógicas, administración inoperante, índices educativos catastróficos. Plantearse un plan de desarrollo es procurar cambiar esa problemática actual por una situación futura más provechosa. Esa situación futura, de manera visionaria debe ser elaborada por todos los entes involucrados con la educación: niño y joven, director de centro, maestro, padres de familia, comunidad.

Los objetivos planteados, inobjetablemente deben responder a la solución de los problemas. A su vez se definirán políticas para promover u operativizar el plan. Todo debe responder a una variedad de ejes estratégicos, como bases del desarrollo. En el caso educativo, se definen los siguientes ejes:

Ejes de Transformación Educativa

- Desarrollo de la Infraestructura Educativa
- Desarrollo Administrativo de Instituciones Educativas
- Mejoría de los Indices Educativos
- Desarrollo Humano Pleno

Ejes Complementarios, de Apoyo y/o Control de Riesgos

- Educación a Tono con el Desarrollo Económico Municipal
- Educación Ambiental

La importancia de los planes de desarrollo - fundamentados en ejes estratégicos-, es que nos permiten definir líneas específicas de trabajo. O sea, ya no se inventarán tareas, no se improvisará, ni se desperdiciarán recursos (humanos, materiales y

financieros). Las líneas son áreas de trabajo conformadas por proyectos. A estos proyectos habrá que darles un seguimiento en tiempo, forma y manejo de recursos. A eso es a lo que se denomina administración financiera. También, el plan debe evaluarse en términos metodológicos, y en términos de efectividad práctica para la solución de la problemática. En cuanto a los proyectos, son soluciones específicas de mejoría educativa.

Todo ese proceso hasta ahora esbozado es lo que se denomina "Planeación Estratégica y Marco Lógico de Proyectos Sociales". El proceso se resume en el siguiente contenido: problemas: situación actual; visión: situación futura; objetivos de desarrollo; políticas; ejes estratégicos; líneas de acción y proyectos. La introducción de todos esos elementos es para augurar que un trabajo educativo –planificado de esa forma- es lo que nos conducirá a la sostenibilidad del sistema.

¿Qué es la sostenibilidad? Es el sustento básico del plan. Sinonimia -en este caso- de eje estratégico. Regresando a los ejes, se contabiliza que el plan tendrá seis bases de desarrollo. En cuanto al plan, la tarea de las bases es de sustentar, mantener firme la estrategia, prestar apoyo, auxilio. Dar o hacer lo necesario para mantener al sistema educativo. Viendo más operativo el asunto, el sustento lo darán programas de este tipo: capacitación, financiamiento, dotación de infraestructura, reforma curricular, y otros cambios fundamentales definidos bajo una forma distinta de hacer las cosas, una nueva forma de resolver problemas. Las herramientas: Plan Estratégico y Marco Lógico.

Siguiendo la lógica de sostenibilidad, se ha conservado el espacio final de este acápite, para sustentar que más importantes que cualquier cosa, son los ejes transversales. Los cuales son características irrenunciables que debe contener cada proyecto definido. Para completar la idea, se desarrollan los siguientes:

Programas Educativos: Un elemento irrenunciable dentro de un programa educativo es que las acciones y/ o proyectos respondan primordialmente a la solución de desviaciones educativas. No implica que no se pueda incursionar en otras áreas: físicas, sociales, económicas, administrativas, institucionales, ambientales, históricas, culturales. Empero, el proyecto, antes de ser parte de esas áreas tiene que ser educativo. Ello significa que para que un programa de otro tipo (no educativo) incursione en nuestro plan, entonces desde la perspectiva educativa tendremos una respuesta a esos problemas. Ejemplo: el mal manejo de la basura es un problema ambiental. Pero, lo mismo puede ser educativo si desde nuestro ámbito nos planteamos la solución siguiente: Campaña educativa para el buen manejo de la basura.

Participación Ciudadana: Es un elemento clave, para legitimar y darle sostenibilidad al sistema educativo. Aquí la previsión máxima es que no se elaboren planes al antojo de líderes económicos y políticos; más bien, los planes serán generales y consensuados con la comunidad. En este sentido, los programa de sostenibilidad en cuanto a evaluación de necesidades sociales deben responder a verdaderas justificaciones de un proyecto. Más no a una simple lluvia de ideas particulares.

Co-Participación Ciudadana: Es la misma participación, pero vista y llevada a la práctica de manera efectiva, donde yo participo en tanto me comprometo con la ejecución de determinados proyectos. Mi compromiso puede ser uno de los siguientes o varios, en dependencia de mis posibilidades: formulación, evaluación, administración del proyecto, financiamiento, gestión de recursos, etc.

Transparencia: Este concepto, bajo el rigor actual, tiene que ir más allá de la aplicación de auditorias o exigencia de cuentas. Transparencia también tendrá que ver con socialización de todo lo que se está realizando. Todos

deben saber, de donde venimos y hacia donde vamos con la educación hondureña.

Transformación: Una vez iniciada la implementación del plan, la comunidad tiene que sentir el plan, sentir que algo cambia, que su vida se transforma. En la medida que esto ocurra habrán más adeptos al plan. En consecuencia, la visión será más fácil de lograrla.

Finalmente: Se aclara que los procesos de transformación, por proceso no significa que el logro de los objetivos está asegurado. De ninguna manera es así, pues, la transformación es un proceso bien de avances o retrocesos; donde el resultado final depende del compromiso y entusiasmo de cada uno de los actores. En este rumbo, es claro el papel a desempeñar por parte de los gestores financieros y/o directores de centros educativos. No obstante, en la medida que las soluciones definidas sean educativas, participativas, transparentes y transformadoras, el avance es más rápido y se auguran mejores resultados. Por lo tanto, la mirada debe estar fijada en: **SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA EDUCATIVO.**

2.7 Financiamiento Educativo: Ética y Transparencia

La modalidad del financiamiento educativo obliga a hablar de ética y transparencia. Donde la orientación ética se manifiesta cuando el individuo ha alcanzado un alto grado de madurez con relación a la administración de los recursos de una escuela. El medio de vida de está persona es su trabajo, más honestidad con honradez. En tanto, transparencia es dar a conocer sin temor la forma en que he manejado las cuentas.

En cuanto a ética, es una actitud. En cambio, transparencia se aproxima más a un procedimiento. Para mejorar las dos cosas: la ética hay que promoverla y la transparencia establecerla. La razón de la ética y

transparencia se sitúa en el marco de los procesos, cambios y transformaciones actuales de la educación, tales como: descentralización, autonomía, autogestión, participación ciudadana, auditoría social, sostenibilidad.

Con todos los procesos anteriores, caminando e interactuando entre sí, se hace imperativo definir las formas en que van a ser gestionados y ejecutados los recursos financieros. En este sentido debe dejarse claro que manejar dinero es complicado, en consecuencia necesitamos que el recurso llegue a las manos idóneas, para mejor fomento del desarrollo.

La complicación con el dinero en las escuelas empieza con una insuficiencia del mismo, pasa por la poca gestión, insuficientes canales de financiamiento, y luego las pocas herramientas educativas en este campo. Dadas las condiciones actuales de profunda crisis educativa y con escasos recursos, si a ello se le agrega el problema de la falta de ética, más el hecho de no haber transparencia, entonces la situación se torna más caótica. A los problemas ya mencionados, hay que agregarle despilfarro, manejo tradicional del dinero, sin registros, nulas auditorías, cero evaluaciones de productividad en el uso del dinero.

Toda la problemática anterior se puede rescatar con la determinación de hacer las cosas mejor, con instrucción financiera, pero nunca se rescataría sin falta de ética y transparencia; ambas hacen un híbrido ineludible en el perfil del gestor financiero y/o director de centro educativo que se requiere. Lamentablemente, ese perfil de ciudadano integral con la suficiente dosis de ética, no es algo que se pueda comprar en cualquier abarrotería, es una instrucción que nace o muere desde la familia y se moldea –para bien o mal– en la sociedad.

Dado que la ética, cuando no ha habido la instrucción adecuada, es algo así como una baraja; entonces el

reforzamiento -al principio- se pretende alcanzarlo por medio de sistemas de transparencia e información periódica sobre el manejo del dinero; luego, aunado a esto se está planteando la auditoria y evaluación social educativa.

Entonces, cuando se requiera recursos y la educación pretenda manejarse bajo los dos principios financieros internacionalmente aceptados: ética y transparencia, enseguida se empezará a formar una curva de aprendizaje, que ojalá llegue el día en que nadie se sienta tentado a mal usar recursos que no le corresponden. Y esto va más allá de la educación, para todas las áreas de administración pública.

Incurсионando en otra modalidad de la ética, vinculada no estrictamente con dinero, pero sí con la operatividad misma del sistema. Es antiético: a. No dar clases. b. Abandonar a los estudiantes. c. Ser maestro ausentista. d. Guardarle información al estudiante. e. Tener varias plazas de trabajo, que por trabajar en una se descuida la otra. f. Estar recurrentemente en huelgas. En otro punto, así como las cuentas deben de ser claras, el individuo, la persona y sus actos deben de ser claros, de conocimiento público y orgulloso de su proceder en comunidad: dando buenos ejemplos como maestro, hijo, padre, esposo, otros.

Cabe destacar que la naturaleza de orientador educativo, le da al maestro la posibilidad de ser un líder; justamente por ello está obligado a corresponder con los principios y la moralidad que el medio le exige. En otras palabras, el maestro está obligado a conocer de esta parte de la filosofía que se llama ética, y que trata de la moral y de las obligaciones del hombre. No hay nada más exacto, ético y pertinente que un maestro con moral, sin tentaciones monetarias, sexuales incluso, y otras debilidades del ser.

Definitivamente, sin ética y transparencia no hay transformación. Y sin esta última, el sistema educativo se hundiría más en la crisis actual de insuficiencia financiera, como de baja calidad educativa. Llegados a este punto, es claro que debe cuidarse el rigor educativo, los principios, y la forma de hacer las cosas mejor. Solamente así, la ética y la transparencia serán operativas. Y para enmendar cualquier daño, error u omisión: en los maestros debe reforzarse el conocimiento en financiamiento educativo, como en la administración misma del recurso. Complementando: el maestro está obligado a regirse por la ética y transparencia.

2.8 Líder y Comunidad: Híbrido Transformador

La intención de introducir este acápite no es para debatirlo; se procura llevar el mensaje de que hay que ser un auténtico líder para ponerse al frente de todos los cambios, transformaciones y retos que le deparan los tiempos actuales al sistema educativo nacional. Ese es el reto de los directores de centros educativos.

Entonces, procederemos a dar algunas pautas sobre el líder que queremos. Líder: algunos en las ciencias administrativas definen el término como "conseguir que otros hagan lo que yo quiero". La definición se ajusta al líder que queremos en educación, siempre y cuando lo que yo quiera no sea mi antojo, sino lo mejor para todos, y ese todo de alguna forma ha sido consensuado con la comunidad.

Mientras en una empresa debo ser líder para con mis trabajadores, en la escuela debe rebasarse la intención: es menester tener a un líder comunitario, gestionando y respondiendo con soluciones educativas para todos. ¿A quién se va a ungir como líder? Al director de centro educativo, quien es uno de los tanto jefes de la educación

comunitaria. La ventaja de que el director de escuela sea líder es que no hay, que transferirle facultades, este ya las tiene, tiene la potestad de realizar acciones en pro de la mejoría educativa.

Por otra parte, también se cifran desventajas. No necesariamente por ser director de centro educativo, significa que soy un líder. Liderazgo, es una facultad intrínseca que se lleva en el ser; nacemos con actitudes que el medio las transforma, adecua, pero el medio no asegura la formación de líderes. A los líderes se les educa y les damos pautas para su intervención; sin embargo, nadie, ni la escuela, ni la universidad, hacen líderes.

En esto, a un laureado escritor nicaragüense: Sergio Ramírez, se le preguntó que quién lo formó. El respondió: he estudiado mucho, tengo una u otra influencia, la escuela y universidad han sido mi medio de vida; sin embargo, el escritor ya nace con esa facultad de llevar mensajes y plasmar las realidades de forma fácil en el papel. Al líder le pasa lo mismo.

De tal forma que para no correr riesgos, hay que empezar a instruir a los educadores en cuestiones de liderazgo. Pues, todo director de centro educativo no necesariamente es un buen líder. Por lo contrario, todo líder educativo, con facilidad puede llegar a ser un buen administrador y/o director. Pero de todas formas hay que educar en liderazgo, al margen se tiene que ir identificando en el simple profesorado, a aquella persona que realmente se ajusta al profesional que andamos buscando para que este al frente de una escuela.

En la búsqueda de líderes pongo como ejemplo a un profesor que me comentaba lo siguiente: -He retomado mi plaza y estoy en proceso de organización de la escuela. Y agregó: -Entre otras cosas estoy haciendo el montaje de una biblioteca. Vino mi pregunta obligada, también para seguir la lógica de la conversación: -¿Y es qué usted

es el director?. Me respondió: -No, pero ahí me tienen mucho respeto y siempre toman en cuenta mis opiniones, de tal forma que mis proyectos siempre se llevan a la práctica. Yo replique en mis adentros: -Este señor es un líder auténtico. Un día lo visité en su colegio y tuve la oportunidad de constatar la conclusión a la que había llegado.

Visto ese ejemplo: Ese simple maestro es un líder, y como director de centro haría mejor labor que la persona que está a cargo de esa responsabilidad en este momento. Este debe ser un dato tomado muy en cuenta por las Juntas de Selección de Directores Educativos. También, por la comunidad en el sentido de demandar verdaderos líderes a cargo de la educación de sus hijos y la transformación educativa general.

¿Por qué se ha recalcado en líder y comunidad? Porque el director de centro educativo, bajo la nueva orientación que debe asumir la educación, ya no debe responder solamente a su escuela y agremiados: maestros, alumnos y padres. Debe ser responsable de la educación ante la comunidad, ante algún pueblo, municipio, ante el Estado y la nación hondureña.

En este sentido, el maestro está obligado a agrandar lo que se ha dado en llamar fuerzas vivas de una comunidad. En este sentido, ya nadie definirá planes de desarrollo sin antes haber consultado con la educación. En la otra cara de la moneda, la educación tiene un compromiso constante con el desarrollo de los pueblos. Educación: Debe ser un eje transversal en cualquier tipo de plan, ya sea: desarrollo de infraestructura, desarrollo económico, desarrollo ambiental, desarrollo administrativo. Todas las áreas necesitan de la educación. Pero de una educación con liderazgo comunitario, descomprometida con la retórica, y comprometida con la práctica transformadora.

El reto está planteado. Los alcances de este punto es

que si no elegimos buenos líderes, las soluciones tampoco serán buenas. Entonces, en virtud de ir solucionando problemas, más bien los iremos agrandando.

2.9 Despolitización Institucional Educativa: Deseo Eficaz

Se ha hablado mucho al respecto, y se ha repetido hasta la saciedad que es imposible desligarnos de nuestros colores políticos. Supóngase que si, pero antes hay que ser buen maestro y ahora buen director de centro educativo. Además, somos políticos por nuestra condición de seres sociales, pero a la escuela no vamos a enseñar política roja o azul. En la escuela no nos importa, aunque nos importe.

Siendo así, nuestro margen de obligación en la escuela en cuanto a política es responder a las directrices institucionales educativas. Por ejemplo, el FONAC en su plan de desarrollo educativo definió tres ejes transversales: trabajo, flexibilidad, participación ciudadana. En caso de que el Ministerio de Educación institucionalice esos tres ejes, la política educativa debe ir orientada a una educación vocacional (respondiendo al eje trabajo); una educación integral y que prepare al individuo para desenvolverse en muchas actividades (respondiendo al eje flexibilidad); proyectos definidos en comunidad (respondiendo a la inquietud de la participación ciudadana). Si ese fuera el esquema de la política educativa, entonces no caben otro tipo de argumentos. Si el Sistema Educativo es Maduro e Inmaduro, ello está fuera de las consideraciones de la educación.

En tal sentido, se necesita la despolitización: Que significa invertir o negar la actividad política en el seno de la escuela, privar de política roja o azul a la escuela. Ojalá le dieran buenos impulsos al sistema; la realidad es que las exageradas manifestaciones políticas, a favor de unos y

en contra de otros, tienen al sistema educativo al borde del abismo.

Para terminar el mensaje a transmitir en asuntos de despolitización, me permitiré citar íntegramente una parte de algo que escribí para la Revista Centroamericana de Economía. El tema general es: "Insumos para el Desarrollo". La parte de interés específico: "Deseo Eficaz".

Deseo Eficaz³ :

*Se refiere a un verdadero deseo, a un deseo eficaz de hacer los cambios: que se originen desde las esferas políticas. Esto se denota como **voluntad política** (sinónimo de deseo eficaz): El deseo eficaz no es una mera veleidad, no es una simple declaración retórica o una proyección de imagen, sino es compromiso llevado a la práctica y hecho realidad.*

En otras palabras, el asunto no es: Si yo soy Gobernante, yo no quiero ser percibido en contra de una cosa buena como es el desarrollo; entonces, todos están a favor del desarrollo – aunque muy poco hagan por el mismo-, todos tienen retórica a favor de los derechos humanos, la democracia, a favor de todas las cosas buenas del desarrollo, pero esos discursos son cuantitativamente diferentes de un deseo eficaz y real, por cuanto sólo pasan por el colador aquellas acciones que progresen en ganar adeptos políticos, aún cuando estas no impliquen desarrollos plenos y verdaderos de la sociedad.

Es claro que el análisis del deseo eficaz no solo se limita a las esferas gubernamentales, también debe existir deseo eficaz en la sociedad civil; pues, esta a diferencia de los grupos políticos, sí desea la finalidad del desarrollo para todos y busca –a diario- los medios necesarios para caminar hacia este fin. El agente de la sociedad civil parte de una concepción filosófica-psicológica que plantea lo siguiente: Si tú tienes un deseo eficaz,

3 Tomado de "INSUMOS PARA EL DESARROLLO" Artículo Investigativo (Dic. 2000): Publicado en Revista Centroamericana de Economía, Postgrado Centroamericano en Economía y Planificación del Desarrollo, Mayo-Diciembre 1999/ Año 5, Nº 55 y 56, Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Los insumos completos son los siguientes: Deseo Eficaz, Clara Visión del Desarrollo, Estrategias Participativas, Incentivos que Promuevan Acciones del Desarrollo, Reflexión Sobre el Sentido del Desarrollo.

vas decididamente tras este independientemente del costo que se tenga que pagar para alcanzar la meta. En cambio las sociedades políticas van tras el deseo eficaz, siempre y cuando ello implique el cumplimiento de sus anhelos políticos (conseguir la mayor cantidad de votos), de lo contrario la jerga política convierte el deseo eficaz en ineficaz. ...FIN DE LA CITA

Opinión Concluyente:

Bien, la reflexión a realizar es que las influencias políticas en educación nos pueden conducir hacia el deseo ineficaz. Consecuentemente, solamente serán operativos los proyectos educativos que cultiven votos a equis o ye candidato público. A eso es a lo que le denomino contrarreforma educativa, donde no se ejecutan los proyectos bajo criterios de productividad, efectividad, impacto social, mayor número de beneficiarios. Por lo tanto se concluye que la politización del sistema educativo es sinónimo de la debacle del mismo.

2.10 Reforma Educativa: Oportunidad de Cambio

No es la intención -de este apartado- plantear cual reforma, sino dejar sentado que se necesita una reforma. Los cambios a realizar deben venir desde todos los sectores: alumnos, maestros, padres de familia y comunidad.

La reforma se justifica dado que el esquema educativo actual, sus planes, programas, políticas y proyectos, responden a otras realidades. Es una forma de trabajo que corresponde a otros tiempos y destinada a resolver otro tipo de problemática. O sea, cuando se estableció la forma en que actualmente opera el sistema educativo hondureño, quizá nadie hablaba de informática y registros financieros confiables; a la participación ciudadana no se le miraba como necesaria; nadie estaba preocupado por la sostenibilidad de los proyectos, por poner algunos

ejemplos. Por lo tanto, se necesita una forma diferente de hacer educación.

Dadas esas transformaciones del medio, la educación debe adecuarse al mismo. Los rezagos sólo involucionan nuestra razón de ser: Mejorar la calidad de vida de nuestros alumnos y de la comunidad, a través de la educación. El horizonte de educar con calidad se ha perdido; de la vocación, muchos ya ni se acuerdan. Se ha hecho del trabajo educativo, uno más, donde lo único que interesa es la consecución de recursos económicos: el salario por sobre todas las cosas. Como muestra están las recurrentes huelgas. También, se llegó al colmo de no participar en las fiestas patrias del 2001 (el Presidente maquilló la situación y dijo que no se desfilaba en solidaridad a los sucesos de las Torres Gemelas en Nueva York; empero, la verdad era otra.)

Otro colmo es que no se quiera trabajar ni siquiera 200 días al año, pero se cobran cumplidamente 14 meses de salario (se cobran 420 días). Nadie dice que se reduzcan los pagos, las cuotas o prebendas, los privilegios. Está bien, déjense intactos, pero que los esfuerzos y la productividad educativa se agrande, se dignifique, se comprometa con la causa educativa.

Déjenme contarles que he tenido la oportunidad de ser instructor de maestros, y se aprende mucho (no voy a negarlo), también uno se decepciona mucho (espero que las personas que hayan compartido conmigo esas experiencias no lo nieguen). ¿Qué les digo? Bien. Por ejemplo: Un grupo de clase me dijo, - "Profesor, no nos enseñe mucho porque le vamos a quitar el trabajo". Me sonreí ante tal absurdo, por no hacer otra cosa. Y le dije: Pues, bien, que se lo den al que lo haga mejor. Pero por ahora yo estoy enseñando y voy a enseñar lo más que pueda, allá de aquel que no quiera aprender, pues, está en la libertad de no hacerlo: la puerta está abierta. Saben, los maestros copian en exámenes, son renuentes a los

trabajos prácticos, si son cuatro horas de clase sólo quieren recibir dos, es difícil verlos extrahorarios, no se les puede dejar trabajo para casa porque según ellos trabajan mucho, y otras incongruencias del sistema.

Claro, hay que salvar la responsabilidad, el cumplimiento y la entrega de unos pocos maestros; sin embargo son la excepción. La mayoría anda tal a como se propuso anteriormente. Esa misma mayoría estudia por los probables aumentos que van a conseguir con una mayor instrucción, pero nunca por satisfacción personal, por las utilidades y orgullos familiares, o por la responsabilidad que tenemos con la comunidad.

Visto lo anterior, se llega a la comprensión de que antes de reformar la educación, hay que reformar las mentes de las personas que están al frente de la misma. Para ser más categóricos, no será posible implementar ninguna reforma administrativa e institucional del sistema educativo, en tanto los maestros no quieran cooperar en los cambios propuestos, en tanto no vean el mundo educativo desde otra perspectiva: amplio, moderno, capaz, de calidad, transformador, investigador, colaborador del desarrollo de las comunidades.

Definitivamente, el sistema educativo no tiene más margen de espera para ejecutar sus cambios. Para más reflexión de la urgencia podemos ver otros espejos: El Sistema Judicial, aunque de forma tardía, ya tiene su reforma. La Reforma Universitaria que se está gestando apunta a ser una de las mejores oportunidades de cambio de la máxima casa de estudios de Honduras. La Ley Electoral, desde hace tiempo se está consciente que requiere una reforma, pero por los "políticos de las alas grandes" aún no es operativa. Algunas reformas a la Constitución de la República, sólo se han planteado sin operatividad alguna. Un espejo más claro es la Reforma Liberal, publicitada, discutida y vendida, sólo después de la derrota electoral.

El sistema educativo no puede darse el lujo de esperar su debacle. Los cambios tienen que hacerse ahora mismo. La reforma educativa debe guiarse por tres cosas: a. Lo que se propone resolver en su generalidad. b. Definir con claridad la ejecución de tareas, como las innovaciones o mejoras específicas. c. Situarse en un momento futuro, proyectado en bondad y con relatividad a las metas definidas con anterioridad.

¿Qué es en sí la reforma? Una nueva forma de hacer educación. Nada es casual, ya que recientemente vi algo que decía lo mismo en otros términos: "Una nueva forma de hacer banca". Un alcalde capitalino elegido con el aval de la mayoría de la población, dice: "Un nuevo tiempo para la capital". Este mensaje le ganó en la capital más popularidad que la del mismo Presidente actual. El Centro de Estudios Zamorano, reconocido internacionalmente, nos dice: "Aprender Haciendo"; también es una modalidad novedosa de formar profesionales de primera y con demanda internacional: Son profesionales para transformar el mundo. Y tantos ejemplos, que obligan a que el Sistema Educativo no se quede a la zaga, por lo contrario, debería ir de primero: abriendo caminos y dando pasos para una vida mejor.

Se decía que son todos los sectores involucrados quienes van a definir el tipo de reforma. Se sostiene lo mismo. No obstante, una reforma auténtica debe realizarse en el marco de los siguientes principios:

- ❑ Descentralización del Sistema Educativo
- ❑ Autonomía o Empoderamiento Escolar
- ❑ Autogestión de Financiamiento Educativo
- ❑ Participación Ciudadana
- ❑ Auditoría Social
- ❑ Sostenibilidad del Sistema Educativo
- ❑ Ética y Transparencia
- ❑ Liderazgo Comunitario

- ❑ Despolitización Educativa
- ❑ El principio mismo de cambio, reforma, transformación y desarrollo

En busca de concluir: La reforma es algo para mejorar el sistema. Apunta hacia volver a formar, rehacer, reparar, restaurar, reponer, arreglar, corregir, enmendar, poner orden todo cuanto se ha desviado de la calidad educativa. Se hace un llamado de atención para no seguir alimentando la concepción errada actual. Si somos educadores, no es válido ser enemigos de la educación. Necesitamos transformar, cambiar, desarrollar, mejorar, apoyar. Ello se resume en oportunidad de cambio. Todo lo contrario es Contrarreforma Educativa: Fin del Sistema. Cero administradores de Centros Educativos: ¿Para qué Gestión Financiera?

Conclusión:

Se concluye el marco teórico del financiamiento educativo haciendo un claro contraste entre lo bueno y lo malo. Se respetan las posiciones encontradas, el debate en sus aulas seguramente fue provechoso; no obstante, se recomienda retomar y aplicar los conceptos que se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro N^o. 15

Los 10 Mandamientos de la Ley Educativa	
<i>Bondad Educativa</i>	<i>Maldad Educativa</i>
1.- Descentralización del Sistema Educativo: Plenitud Pedagógica.	Sistema Educativo Centralizado: Con paternalismo y vacíos pedagógicos.
2.- Autonomía o Empoderamiento Escolar.	Dirección Escolar totalmente dependiente del Ministerio de Educación y aislado de la comunidad.

Bondad Educativa	Maldad Educativa
3.- Autogestión de Financiamiento Educativo.	Nulos esfuerzos de gestión propia. Se cree que las soluciones vendrán por otros. Se espera, se espera...
4.- Participación Ciudadana: Competencias Educativas.	No se dan los espacios suficientes de participación ciudadana. Tampoco se asumen todas las competencias educativas. No se hace, ni se deja hacer.
5.- Auditoría Social Institucionalizada.	Auditorías inexistentes, desconocidas y rechazadas.
6.- Plan Estratégico de Desarrollo Educativo: Sostenibilidad del Sistema.	Se trabaja bajo ningún esquema práctico: no hay metodología, no hay herramientas, no hay planificación. Todo es improvisación.
7.- Financiamiento Educativo: Ética y Transparencia.	Se desconocen los alcances de la ética y transparencia. Igualmente, se desconoce la bondad de estas categorías para con el financiamiento educativo.
8.- Líder y Comunidad: Híbrido Transformador.	Carencia de líderes auténticos, dado que no se asumen compromisos con la comunidad.
9.- Despolitización Institucional Educativa: Deseo Eficaz.	Todo se rige bajo la política vernácula. El proyecto educativo que genera votos es suficiente, más no el más productivo.
10.- Reforma Educativa: Oportunidad de Cambio.	Prevalece la contrarreforma educativa. Se es enemigo de la transformación educativa.

Temas de Trabajo y Evaluaciones:

1. Abecedario de la Gestión Financiera Educativa:

Defina el significado de las siguientes palabras, de manera contextual, en el ámbito de un sistema educativo:

- | | |
|----------------------|--------------------|
| a. Descentralización | n. Evaluación |
| b. Sistema | o. Social |
| c. Educación | p. Sostenibilidad |
| d. Plenitud | q. Ética |
| e. Pedagogía | r. Transparencia |
| f. Autonomía | s. Liderazgo |
| g. Empoderamiento | t. Comunidad |
| h. Autogestión | u. Reforma |
| i. Financiamiento | v. Despolitización |
| j. Recursos | w. Institución |
| k. Participación | x. Creatividad |
| l. Ciudadanía | y. Integral |
| m. Auditoría | z. Flexibilidad |

2. Redacción de Ensayos Educativos

Haga un ensayo, plasmando sus propias ideas con relación a cualquiera de los tópicos abordados u otro tópico importante que no este considerado en el libro.

3. Financiamiento Educativo y su Entorno

¿Qué tiene que ver el financiamiento educativo con cada uno de los tópicos?

4. Reforma Educativa

Una vez estudiados todos los acápités. Hacer un debate que apunte hacia los puntos neurálgicos que debe contener la Reforma Educativa. Haga una plenaria sobre los resultados. Transcribir las conclusiones finales y ponerlas a disposición de todo los interesados en el tema.

5. Apéndice:

Vocabulario Util⁴: Teoría del Financiamiento Educativo

Estudie el significado de las siguientes palabras.

A

Auditor: Revisor de cuenta colegiado.

Auto: Propio o por uno mismo.

Autonomía: Estado y condición del pueblo que goza de plena independencia política. Potestad que dentro de un Estado pueden gozar municipios, provincias, nacionalidades, etc, para autogobernarse según determinados estatutos.

C

Ciudadano: Calidad y derecho de ciudadano. Conjunto de los ciudadanos de un pueblo o nación. El que está en posesión de los derechos de ciudadanía: Calidad Ciudadana.

Comunitario: Ante la comunidad y de la comunidad. Común de algún pueblo, provincia o estado. Congregación de personas que viven unidas y bajo ciertas reglas.

D

Des: Negación o inversión del significado del simple, privación en exceso o demasía.

Descentralización: Acción y efecto de descentralizar. Transferir a diversas corporaciones u oficios parte de autoridad que antes ejercía el Gobierno Supremo del Estado.

E

Educар: Dirigir, encaminar, doctrinar. Enseñar los buenos

4 Tomado de Gran Diccionario y Gramática de la Lengua Española, Ediciones NAUTA, S. A. - 1985

usos de urbanidad y cortesía. Perfeccionar. Afinar los sentidos. Desarrollar o perfeccionar las facultades intelectuales y morales del niño o del joven.

Educación: Crianza, enseñanza y doctrina que se da a los niños y a los jóvenes. Desarrollar las cualidades físicas, intelectuales y morales. Instrucción, formación, corrección.

Educativo: Pertenciente o relativo a la educación.

Escolar: Pertenciente al estudiante o a la escuela.

Ética: Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre. Moralidad.

Evaluación: Evaluar. Valorar. Estimar, apreciar el valor de las cosas. Valorar. Tasar.

G

Gestión: Acción y efecto de gestionar y administrar.

Gestionar: Hacer diligencias para el logro de un negocio o un deseo cualquiera.

Gestor: Que gestiona, que participa en la administración de la misma.

I

Institucional: Cosa establecida o fundada. Colección metódica de los principios de una cosa.

L

Líder: Jefe de grupo o partido político.

P

Participar: Aviso, parte o noticia que se da de un acontecimiento. Dar parte, comunicar. Tener alguien parte en un juego, concurso o negocio.

Partícipe: Que tiene parte en una cosa, o entra con otros a la parte en la distribución de ella.

Política: Arte. Doctrina. Actividad de los que rigen los asuntos públicos. Orientación o directrices que rigen las acciones.

Politiquear: Tratar de política superficialmente. Hacer política a través de intrigas y bajezas.

Politizar: Dar orientación o contenido político a acciones, pensamientos que corrientemente no lo tienen.

R

Recursos: Bienes, medios de subsistencia.

Reforma: Lo que se propone, proyecta o ejecuta como innovación o mejora en cualquier línea u orden de cosas. Volver a formar, rehacer. Reparar, restaurar, restablecer, reponer, corregir, enmendar, poner en orden. Enmendarse, arreglarse, corregirse.

S

Sistema: Conjunto de reglas o principios enlazados entre sí. Conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre si contribuyen a determinado objetivo.

Social: Perteneciente o relativo a la sociedad.

Socializar: Transferir al Estado, u otro organismo colectivo, los bienes privados de producción. Transferir sin pasar por el Estado, estos bienes a la colectividad. Promover las condiciones sociales que favorezcan en los seres humanos su desarrollo integral.

Sostener: Sustentar, mantener firme una cosa, prestar apoyo, auxilio. Dar lo necesario para su manutención.

Sostenimiento: Sustento.

Parte II

La Gestión Financiera de Instituciones Educativas

Capítulo 3

Modelos de Financiamiento: Esbozo Crítico

Introducción

Vista la problemática en los capítulos anteriores, más una serie de elementos urgentes en el sistema educativo: descentralización, autonomía, liderazgo, ética, transparencia; a continuación se aborda una aproximación teórica al modelo de financiamiento adecuado a la realidad hondureña. Tres secciones son suficientes para dar el mensaje: 1. Economía Política, es el marco categorial, conceptual y referente obligatorio en la instalación de un modelo de financiamiento. 2. Teorías del Financiamiento, lleva nuestro trabajo a la cima del debate financiero, contrastando de manera crítica y consecuente con renombrados teóricos del financiamiento educativo. 3. Política Económica, resume las lecciones de otros países y rescata algunos elementos de aplicación práctica.

Dado que incursionamos en un tema que compete directamente a la economía de la educación, el cual toma relativa distancia de la pedagogía, administración educativa, orientación educativa, y otros campos de los educadores; siempre es provechoso tener una base de conocimientos sobre los principios de la economía. Como no siempre se cumple el requisito, me comprometo a abordar el tema de manera sencilla y puntual, sólo retomando los matices técnicos que realmente me exigen los temas. De todas formas se advierte que no son cosas del otro mundo, aunque quizá son cosas de las que los educadores nunca han escuchado hablar. En consecuencia, dejo el reto de la comprensión en mis manos, pero el interés debe estar de parte de ustedes.

3.1 Economía Política del Financiamiento

Cuando la economía incursiona en la educación revestida de autoridad para solucionar el problema de las escasas fuentes de financiamiento educativo, lo hace con una primera exigencia, que a su vez se desdobla en la primera

tarea a realizar antes de esbozar los modelos propios de financiamiento. Está primera tarea es la construcción de un marco categorial, el cual velará por el rigor científico y la consistencia de las recomendaciones económicas.

En estos términos se procuran definir los principios óptimos de la intervención, los cuales servirán de ruta crítica para no improvisar en la práctica de la economía de la educación. Por el lado de los técnicos en educación, ese marco categorial que en adelante será la **“economía política del financiamiento”**, les permite una apropiación más rápida de los criterios económicos y de solución a la problemática educativa.

Sin embargo, la práctica de la economía de la educación ha tenido sus deslices en la definición de categorías - generalmente aceptadas y aplicables en su generalidad para un gran número de países-. El problema radica en los dispares criterios económicos, los cuales han sido arrastrados a la discusión educativa; empantanando el debate y los avances en la solución de los problemas. Me refirió a que muchos en un principio incursionaron con la confrontación entre socialismo y capitalismo, y que actualmente han transfigurado la discusión en la disyuntiva Estado o mercado. En esa diatriba, cuando se percatan se han alejado de la razón de ser de su intervención: **Solucionar el problema de la escasez de fuentes de financiamiento educativo.**

De las memorias, libros, tesis, exposiciones, revisadas, sólo en Martín Carnoy y Henry Levin⁵ se encuentra un enfoque más o menos equilibrado, rescatan muchas inconsistencias de la economía política financiera; de todas formas no llegan a construir un modelo económico - político de aceptación general. Sin embargo, reitero, hay novedosos elementos críticos que si alguien tuviera la

5 Doctores en Economía, Investigadores y Docentes - Programas de Postgrado de la Universidad de Stanford, California.

oportunidad de profundizar en ellos, le aseguro tendrá un rico crecimiento conceptual.

Sólo para apuntar una contribución de Carnoy y Levin, está el concepto de **brecha de legitimidad**, el cual estamos obligados a manejarlo todos. Para ellos la brecha es un indicador cuantitativo de la diferencia existente entre el gasto real proyectado y el nivel que sería necesario alcanzar para satisfacer las muchas demandas educativas. Seguidamente, plantean que la posibilidad de disminuir la brecha depende necesariamente de un crecimiento acelerado y sostenido del Producto Interno Bruto (de todo lo que produce internamente el país).

Después de introducir la brecha de la legitimidad, es oportuno decir que en este tema de la economía política educativa se carece de legitimidad por defender posturas definidas y encontradas, antes de dedicarse a la solución de los problemas. Ante tal limitante, es que intervengo en el tema para definir -a la luz de la objetividad- los elementos conductores de la economía política educativa, y como la educación puede hacer un mejor aprovechamiento de los mismos.

Es así como en razón de no confundir a los lectores con ideas que no defienden una solución, sino una escuela de pensamiento; entonces decidí presentar mis propios criterios, esperando tengan la rigurosidad del caso, la objetividad y claridad requerida. A su vez se orienta que cada punto puede ser tema de investigación, y pueden surgir posteriormente uno o varios libros para cada punto. En tal sentido, se pide, hacer una lectura atenta. Como criterio metodológico, se resumieron los principios en diez puntos clave. Sin más aclaraciones, son los siguientes:

3.1.1 Educación es uno de los factores principales e interrelacionados de las ciencias económicas:

Lo que significa que el nivel de educación contribuye en gran medida al crecimiento económico de los países. El

acceso a la misma mejora la distribución del ingreso nacional. En consecuencia, ello tendrá su reflejo en una disminución de los costos educativos. De nuevo, menores costos dan más acceso. A su vez, el acceso contribuye al desarrollo de los países. Se puede resumir en que la economía ayuda a la educación. Viceversa: la educación hace lo mismo con la economía.

Mensaje Central 1: Educación y economía están íntimamente interrelacionadas. Un vínculo perfecto entre las dos, aseguraría un crecimiento sostenido y un desarrollo integral de los países. En el tema del financiamiento educativo, por ejemplo, es clave la intervención de la economía.

3.1.2 La relación entre educación y economía no es técnica:

Lo que implica que no todo puede ser resuelto bajo el paradigma de optimización de los recursos de las ciencias económicas. Así, con esto del financiamiento, la educación requirió del auxilio de los economistas. Muchos pensaron que era tarea fácil, pero en la práctica vacilaron y fallaron. Llevaban recetas y no funcionaron, buscaron y no encontraron. La verdad, no hay receta: La solución está en las propias condiciones de cada país, en el momento por el que pasa, y en su preocupación particular de solucionar equis o ye problema. De país a país, las condicionantes son distintas. Por ello, un modelo sólo debe tener una única y exclusiva aplicación. Además, la sociología y la política son otros elementos a tomar en cuenta por la economía de la educación.

Mensaje Central 2: La economía no está facultada para dar soluciones determinísticas en lo que a opciones de financiamiento educativo respecta, debido a que la educación tiene que ser medida más allá del estricto cálculo económico; en ella interviene también la política, la religión, lo social y lo económico mismo.

3.1.3 La educación no debe abusar de su carácter social, pues, debe haber una dimensión productiva:

La educación tiene un carácter social, pero antes del carácter está llamada a asumir la responsabilidad social de educar con calidad, como también de aprovechar al máximo los pocos recursos que son el resultado del esfuerzo de toda una comunidad. Esa comunidad confía en que su contribución al sistema educativo servirá para los avances y el desarrollo del país. Ahora bien, los sociólogos de la educación incursionan en la misma para nivelar las desviaciones y aplicaciones abstractas en términos de ciencias económicas. Más no incursionan para criticar y desvirtuar los aportes de aquellos que desean que la educación sea fructífera tanto en calidad como en cantidad.

Mensaje Central 3: La educación debe ser para todos, dispuesta a llenar la necesidad educativa de todos. No obstante, lo social no es consistente si a la educación le anulamos el carácter de efectividad y calidad educativa. En esto incide mucho el uso adecuado de los recursos disponibles: materiales, humanos y financieros.

3.1.4 Los políticos no deben venderle retórica económica a la educación:

La educación siempre va a estar necesitando de la correspondiente gestión política en términos de búsqueda de financiamiento, aprobación de leyes, y otros que hagan más operativo al sistema educativo. Ante estas demandas, los políticos deben entender que la educación es prioridad y que la simple retórica no es suficiente. También, debe comprenderse que las necesidades educativas se anteponen a sí a través de la misma vamos a conseguir los votos suficientes para un cargo político. Lo importante es que haya más población estudiantil y la calidad de la educación mejore cada día.

Mensaje Central 4: Los políticos están obligados a

contribuir con la mejoría del sistema educativo. En consecuencia, deben hacer de esta una prioridad, insertando a la educación decididamente en los presupuestos, leyes y decretos públicos. Por el lado de la ciudadanía, hay que ser cuidadosos de aquellos que nos hacen perder el tiempo en demagogias inoperantes y repugnantes.

3.1.5 Los educadores no deben abandonar su papel, a pesar de las incursiones económicas, sociales y políticas:

La educación ha entrado en una fase de complejidad con la reforma educativa, el financiamiento, calidad y cantidad, mejoría de la administración, infraestructura e índices. Ello conduce a la interdisciplina que se necesita para la solución de los problemas más urgentes. No obstante, al frente de las transformaciones educativas deben estar los educadores como mejores conocedores del sistema. De no ser así, estaríamos frente a una problemática más seria, como ser la pérdida de identidad pedagógica y de los principios que sostienen todo sistema educativo.

Mensaje Central 5: Los educadores han cedido terreno en la definición de la política educativa, como en la gestión y operatividad de los procesos educativos. Por lo tanto, tienen la tarea de ponerse al frente de los procesos de transformación educativa, y recuperar las deformaciones de identidad pedagógica.

3.1.6 La discusión Estado-Mercado es estéril en el propio campo de las ciencias económicas, por lo tanto no es saludable que la educación reciba esas influencias:

Una encarnizada lucha se apodera del ambiente académico y público –desde tiempos de Adam Smith⁶–.

⁶ Máximo precursor de las ciencias económicas. Primer exponente de una teoría económica de equilibrio global.

El afán de casarse con el Estado, y de otros con el mercado, siempre ha tenido consecuencias negativas para la mejoría de la calidad de vida de los países. Esta discusión elimina el consenso, las mejores alternativas, desintegra a la sociedad, y retrasa en la mayoría de los casos la aplicación de la política económica. Definitivamente, en educación no hay que permitir lo mismo, pues, el punto de partida y el punto de llegada es más factible si se obtiene el compromiso de todos por una mejor educación y bienestar para todos. No hay dudas: se necesita del Estado, empresa, familia. La misma trilogía que requiere la economía y que lamentablemente está fraccionada. En definitiva, la educación debe de ser bígama: casarse con el Estado y con el mercado.

Mensaje Central 6: La educación necesita soluciones oportunas en gestión de financiamiento educativo. Para nadie es conveniente estar en la diatriba confusión entre el Estado y el mercado. En educación no conviene llevarle más retrasos a la solución de los problemas urgentes.

3.1.7 La inversión educativa es rentable económica y socialmente:

De manera general, con inversión educativa e investigación científica los países se aproximan más al desarrollo. De manera individual, la persona instruida y educada está más preparada para afrontar la vida, tiene más opciones de trabajo, con una remuneración competente; pero también, tiene más oportunidades de desenvolverse en sociedad y conseguir reconocimientos sociales, como de sentirse realizado como persona. Por lo tanto estará más apto para contribuir al desarrollo de su región.

Mensaje Central 7: En primer lugar, la educación debe ser vista como una inversión y no como un gasto. Es una inversión porque tiene su recuperación económica y podría reflejarse en mayores remuneraciones para el que la recibe. Pero ello no es suficiente, ni la razón de ser del

sistema educativo. Necesitamos también una ganancia social, vista en movilidad social, pero entendida en la consecución por las grandes mayorías de los derechos plenos: económicos, sociales, políticos. En definitiva, ello debe conducir a una mejoría en la calidad de vida de las personas y su entorno.

3.1.8 El valor económico de la educación no puede universalizarse:

La educación es un servicio social que prepara a las personas para desenvolverse con pericia en todos los campos de la ciencia. Cada especialidad educativa tiene sus propios medios de trabajo; lo mismo pasa con los niveles: primario, secundario, superior; igual debe haber una diferencia de costos entre lo público y lo privado. Esta diferencia de precios y costos educativos no debe invalidar el precepto de trabajar por una educación para todos. Entendido el precepto anterior, intentos de universalizar los costos sólo acarrearán desajustes en el sistema educativo. En tal sentido, estaríamos incrementando la problemática más que resolver inquietudes educativas.

Mensaje Central 8: Una preocupación económica educativa -cuando la abordamos mal-, puede conducirnos a mayores preocupaciones. Ejemplo: para la ampliación de la cobertura educativa, deseáramos costos educativos igualitarios en todos los niveles, ya sea de lo privado y lo público. Ello no es posible, dado que más que una solución, sería una distorsión de la realidad; no es posible fijar costos o precios iguales, para algo que tiene diferentes esfuerzos, niveles de exigencias, orientaciones y fines.

3.1.9 El financiamiento educativo debe procurar alcances e impactos amplios:

Bajo esta lógica no es permisible sacrificar cantidad por calidad, ni viceversa. Si el propósito es la calidad de unos

pocos, entonces la educación es elitista y pierde su carácter social como su razón de ser. En cambio, si nos importa cubrir a muchos independientemente de la calidad: Tampoco ya no es educación, sino demagogia educativa. La educación también perdería su razón de ser.

Mensaje Central 9: Si vamos a educar, tenemos que hacerlo bien. Todo lo que hagamos así tiene que ser. No hay educación sin calidad, ello significa engaño. Tampoco sin cantidad, ello es discriminación educativa. La cantidad y calidad educativa son como dos caras de un mismo sistema: El saber educativo.

3.1.10 La economía educacional tiene un fácil aprendizaje en la economía familiar:

En esta línea, se recomienda ver a la economía educacional figurada en el seno de la economía familiar. O sea que igual que en nuestras casas, en la escuela hay que procurarse un ingreso, ahorro, inversión, presupuesto, previsión de futuro y utilización productiva de lo poco que se consigue, dando prioridad a esto o a lo otro.

Mensaje Central 10: La economía educacional tiene que utilizar todas las herramientas que tiene a mano, a fin de entender y aplicar mejor su saber. La economía de la educación será algo nuevo para los educadores, pero nada difícil. Una buena forma de aprendizaje está en nuestras propias casas, en la economía familiar.

3.2 Teorías del Financiamiento Educativo

Originalmente, cada uno de los puntos abajo planteados se definen como modelos de financiamiento, enseguida se propone que sean de aplicación práctica en toda Latinoamérica. Ya en la realidad, el consejo no es el más idóneo, pues, son recomendaciones con base en otras realidades, otros momentos, otras preocupaciones;

definen una realidad específica: chilena, mexicana, peruana, asiática.

Por ello, más que modelos son teorías de financiamiento educativo, son los cambios que ellos están proponiendo para su propia realidad de análisis, ninguno llega a modelo exacto. Y aquí es la confusión cuando estamos definiendo nuestra forma de ser en educación, salud, economía, ambiente, justicia, y otros temas interesantes; somos copiadorees y no formuladores de políticas educativas. Entonces, el punto de partida es que los abajo anotados no son modelos, sino formas de financiamiento. A partir de esas experiencias, cada país está obligado a definir su propio modelo.

Otra observación es que los autores abajo referidos no presentan su teoría bajo esos títulos. Ello ha sido un truco de mi persona, a fin de llevarle al lector una forma categórica y abstracta de comprensión. De esta forma, estoy seguro se agudizará más el sentido crítico y analítico. Además, la titulación ya nos ubica en las diferentes opciones de financiamiento educativo, de las cuales podemos hacer uso. Procediendo a la lectura se comprenderán más las advertencias.

3.2.1 Subsidio Gubernamental: Caso Chileno

Pablo González⁷, maneja una tesis que la resume como: **"Cambio de gestión"**. Y después agrega: **"Subsidio a la demanda de gestión de recursos en educación"**. Es una veracidad lo que aporta, dado que apunta ser la solución para la realidad del financiamiento educativo en Chile. No es el caso de Honduras, por lo tanto para estas latitudes no es pertinente. Ya diremos porque... Honduras no necesita un cambio de gestión financiera educativa. Acá lo que es pertinente es una búsqueda de más opciones de financiamiento, sin cambiar de una modalidad a otra.

⁷ Economista, Director Ejecutivo del Fondo para el Estudio de las Políticas Públicas de la Universidad de Chile.

Mientras en Chile se está planteando el abandono de la gestión privada y autónoma escolar, no porque no sea necesario, sino para obligar al Gobierno a cumplir con sus responsabilidades educativas. En Honduras estamos en un proceso contrario, donde se están desarrollando procesos de autogestión educativa por dos cosas: 1. En primer lugar el financiamiento estatal es insuficiente para cubrir todas las demandas educativas. 2. Por otro lado, la primacía de financiamiento por parte del Estado hondureño ha matado totalmente la creatividad y autogestión de los centros educativos. En este sentido, el paternalismo educativo ha sido uno de los grandes detractores del sistema educativo.

¿Para que sirve la tesis? La tesis contribuye con la problemática hondureña para no cometer el mismo error chileno. El error radica en que cuando Chile estaba en el momento que hoy está Honduras también propuso y aplicó un cambio de gestión, se trasladó la responsabilidad de gestión de lo público a lo privado, a la autogestión de centro y a lo comunitario. Ahora se propone venir de retroceso, redimensionando la educación y responsabilizando al Estado por la misma. El problema fueron los extremos.

Entonces, rescatando la bondad de la experiencia, en Honduras la autogestión es sólo una opción más y no una propuesta de cambio, y que la responsabilidad ya no descansa en el Gobierno. Si así fuera, terminásemos infructuosamente con la función social educativa. Siendo así, la autogestión es permisible; empero, siempre con el acompañamiento del Ministerio de Educación, para que no haya problemas y no tengamos que proponer como en Chile la vuelta a la situación inicial.

De todas formas la vuelta –de forma categórica- no sería provechosa para Chile. Lo único provechoso en este caso es el complemento. Que si el sector social, privado y la autogestión está haciendo lo suyo, le corresponde al

Estado hacer la complementariedad. En Honduras, a lo contrario: La tarea del Estado tiene que ser complementada por el sector social de la economía y por la autogestión de los centros educativos.

En otro punto, en Chile se estableció el esquema de calidad educativa sacrificando la cantidad o cobertura educativa. Ellos han preferido la calidad y esta ha tenido un gran empuje por el lado de la educación privada, lo cual no es malo, pero la tendencia es al establecimiento de una educación elitista. En Honduras, por lo contrario, se favorece más a la cantidad. Sin embargo, la calidad deja mucho que desear. De ello se deriva otro mensaje: No hay que priorizar entre cantidad y calidad, pues, deben ofrecerse ambas a la vez.

Por último: cabe mencionar que las preocupaciones de ambos modelos son diferentes. Para la tesis propuesta en el modelo chileno preocupa lo siguiente:

- Incrementar recursos educativos
- Educación como prioridad
- Establecer un modelo para corregir desigualdades
- Mejorar remuneraciones de maestros
- Focalizar avances educativos hacia la descentralización pedagógica y curricular

Las preocupaciones inferidas para el caso hondureño son las siguientes:

- Expansión de la cobertura educativa
- Eficiencia y calidad
- Reforma Educativa
- Resolver problemáticas puntuales: infraestructura sin condiciones pedagógicas, administración inoperante, índices educativos catastróficos.

3.2.2 Inversión Social: Auditoría Social

Gustavo Arcia⁸, esboza lo siguiente: **“La educación es una responsabilidad social”**. Completando sus ideas quiere inducirnos a una ubicación social de la educación. Ello implica que tenemos que pasar por la reflexión de que la educación es para todos. Llegando a ese punto, entonces es responsabilidad de todos.

Con argucia se puede conseguir llegar a lo que denomino “Punto Optimo de Arcia: Financiamiento Educativo”. El proceso fácilmente puede ser manejado a través de crear conciencia en la comunidad. Hoy en día sería factible, aprovechando la anuencia de la comunidad por cooperar. El agente focal de los cambios serían las fuerzas vivas. Todo pareciera marchar bien, inclusive para el caso hondureño.

Sin embargo, cuando averiguamos la preocupación de Arcia la cosa cambia: **“Le preocupa la dependencia”**. Su estrategia va destinada a evitar la dependencia de transferencias fiscales, económicas y políticas. Tal preocupación no la va resolver con inversión social, al menos en Honduras no ocurrirá, por qué a lo que Arcia identifica como inversores sociales, en las condiciones de esta nación pobre, jamás podrán invertir. El aporte de la inversión social es de cooperación con los procesos educativos, pero no de inversores propiamente dichos.

Lo rescatable es la claridad de que no hay que depender de las transferencias fiscales. A Honduras también se aplica. Máxime cuando hay mucho problema en la recaudación, más una masiva evasión fiscal. Por ello habrá que buscar otras alternativas reales de financiamiento.

Ahora bien, en cuanto a la parte social, el apoyo podría ser dentro de un esquema de **Auditoría Social**: Velando porque los gestores y administradores educativos hagan

⁸ Economista Jefe del Center for International Development del Research Triangle Institute.

una correcta rendición de cuentas. Este si es un aporte fundamental de Arcia, digno de rescatar para el caso hondureño. Otro aporte es que no se ubica en un país determinado; sin embargo, no significa que su teoría tenga aplicabilidad general.

3.2.3 Inversión Familiar: Caso Mexicano

Teresa Bracho⁹, situada en la realidad mexicana esboza lo siguiente con gran preocupación: **"El comportamiento del gasto educativo mexicano muestra un crecimiento en el tiempo, y tiene una proporción considerable dentro de los gastos familiares"**.

La preocupación de Bracho es responsabilidad de una mala apreciación. Todo gasto muestra crecimientos en el tiempo, por lo que fuere, detrás siempre estarán los efectos inflacionarios. Diferente sería si argumenta con datos deflactados o reales, que es cuando eliminamos la inflación.

Otro error de Bracho es que intenta llevar la gratuidad al máximo y abulta el dato de gasto familiar, lo que a su vez la conduce a una apreciación errada de la realidad. Así, en sus cálculos incluye: artículos educativos (lápiz, cuaderno, mochila), matrícula (para ella debe universalizarse a cero: un tan sólo peso mexicano le representa irracionalidad del sistema), textos (todos deben de ser regalados). Quizá se apegó mucho a la constitución y olvidó la realidad de nuestros países, donde es insostenible mantener a gratuidad total un sistema educativo con todas las de ley.

Definitivamente, las apreciaciones de la tesis anterior harían daño al sistema educativo hondureño, porque estaríamos eliminando una pequeña pero necesaria fuente de financiamiento: los padres de familia. ¿Desde cuándo se piensa que los padres de familia no tienen

⁹ Centro de Investigación y Docencia Económica, A.C. (CIDE - México)

responsabilidades económicas en la educación de sus hijos?. Desde nunca. Más bien es un elemento clave que le da sostenibilidad a la educación de los menores, compensando oportunamente las debilidades económicas de la escuela pública. También, desde siempre, aunque nuestros hijos vayan a escuela pública, se destina una parte de nuestros ingresos para la educación.

Otro elemento que hay que aclarar es que la educación es una inversión, por cuanto es instrumento de desarrollo. Si lo institucionalizamos como gasto, hasta el mismo Gobierno será renuente para destinar recursos a la educación. Lo anterior debe hacerse con conciencia de que la educación es una inversión de largo plazo; por lo tanto, no hay que financiarla con recursos temporales o de muy corto plazo. La señora Bracho tendrá que reconocer que esas familias algún día tendrán su recuperación. Y no es la intención introducir un sentido economicista, sino con educación tendremos más oportunidades de trabajo, mayores remuneraciones y posibilidades de desenvolvernos plenamente en sociedad. Niéguelo y se vuelve a equivocar.

No terminaba de entender el mensaje de la tesis Bracho, entonces volví a releer y es en sus observaciones finales donde pude identificar su preocupación y donde estoy totalmente de acuerdo con su apreciación. Habla de una **“atención focalizada de financiamiento educativo para las familias que están en extrema pobreza”**. De acuerdo, no tienen capacidad de cooperar en nada monetariamente, pero sí tienen derecho a la educación. Los demás, están obligados a poner a disposición del sistema sus aportes propios. Ejemplo: No vamos a hacer una revolución en Honduras, porque tengamos que cooperar con diez lempiras mensuales, por así decirlo, como aporte para mantenimiento del edificio.

En otro punto, tan errático como el primero, la tesis **“se preocupa por la diferencia de costos entre la**

educación primaria y secundaria”, mayores en está última. Y cita que **“un obstáculo es la no universalización de costos”.**

De nuevo, es incongruente en el sentido de universalizar los costos. No puede valer lo mismo la primaria que la secundaria. Como la pública con la privada. Ni la pública puede cobrar onerosas cuotas porque entonces pierde su razón social de ser. Ni la privada puede cobrar cuotas marginales porque no le sería posible brindar el servicio.

Quizá, implícita hay una preocupación más de fondo, que si es real. Y es la diferente calidad educativa y el elitismo que hace la organización escolar privada. Pero no es problema del privado, es problema de los centros públicos cuando pierden el horizonte de la calidad educativa. En el caso de Honduras, no se puede ver a la educación privada como competencia de la pública, aún cuando la privada ha dinamizado en muchos municipios el sistema educativo.

3.2.4 Gastos Compartidos: (Estado y Familia) - Caso Peruano

En esta tesis se replantean los argumentos de Jaime Saavedra y Roberto Melzi¹⁰, quienes a partir de la realidad peruana esbozan la tesis de **“Gastos Compartidos: Estado y Familia. Tanto en escuela pública como privada”.** El híbrido de entendimiento planteado para el Gobierno y la familia es muy bueno. Gobierno y familia, también invirtiendo en la escuela privada es la variante y hay razón porque también son ciudadanos. Sin embargo, en Honduras y en el mismo Perú, ello le drenaría recursos a la educación pública. Que yo sepa no son economías de grandes excedentes o pujante desarrollo económico, por lo tanto sí se va a ayudar a los privados sería a partir de una recomposición del gasto, donde la escuela privada

¹⁰ Ambos son parte del Grupo de Análisis para el Desarrollo. Lima, Perú.

gana lo que la escuela pública pierde. Entonces, hay que tomar con mucho recelo está advertencia.

Otra observación es la que ya hicimos anteriormente, debe prevalecer la concepción de inversión por encima de la de gasto. Algo interesante en la tesis de Saavedra y Melzi es que introducen al debate la **“inversión en capital humano”**. Así, debe aplaudirse que vean a la educación como algo integral, transformador, cuyo eje es la persona. No obstante, después cuando hablan de **“disparidad regional del capital humano”** se traicionan a sí mismos.

Se traicionan porque hablar de disparidades del capital humano es decir que los individuos tienen diferentes niveles de productividad de país a país, región a región. Es lo mismo que decir que una inversión en capital humano no rinde económicamente igual en Japón que en Honduras. Y eso es tener una simple preocupación economicista, donde preparamos tecnócratas –medio robotizados- para ciertas actividades empresariales e industriales. Más no sabiendo que la concepción correcta de inversión en capital humano debe ser aquella que responda a generar igualdad de oportunidades y movimientos sociales de desarrollos plenos. De ello ha dejado constancia Theodore W. Schultz, premio Nobel en economía y máximo exponente de las teorías del capital humano

3.2.5 Inversión Privada: Caso Asiático

Alain Mingat¹¹, llegó a sus conclusiones de financiamiento educativo en un estudio realizado para las economías asiáticas desarrolladas. Toma como punto de partida el siguiente: **“Educación es un instrumento de desarrollo”**, lo cual es indudable para esa parte del mundo donde la informática, tecnología y robótica, dominan el ambiente.

¹¹ Decano de Economía de la Educación de la Universidad de Dijón y Director del Instituto de Investigación sobre Economía de la Educación (IREDU), Francia.

En cambio, Honduras apenas **está intentando** -a través de la misma- tomar la senda del desarrollo. Las pequeñas microempresas carecen hasta de una máquina de escribir, ya no se diga de una computadora. Allá se invierte en desarrollo del sistema educativo. Acá en sobrevivencia del mismo.

La estrategia que plantea Mingat es inconsecuente para nuestras latitudes, pues, plantea el **“establecimiento de acopios financieros dirigidos a empresarios a fin de recuperar las grandes inversiones que el gobierno hace en el desarrollo de la ciencia”**. A su vez el acopio sería utilizado en: **“Recursos para texto, materiales de enseñanza, y otros”**.

Definitivamente, sería una propuesta inconsecuente para Honduras. La educación no es una responsabilidad directa de los empresarios hondureños, ni tienen la capacidad de sostener el sistema educativo sin que ello les desequilibre su rentabilidad. Además, no habría formas ni legales, políticas, financieras de hacer operativos los acopios. No obstante, si es meritorio que desde la comunidad se les reclame una proyección social; y hasta ahí no más. Inclusive se pueden establecer premios, por ejemplo: reducción de impuestos a cambio de proyecciones sociales educativas. Estos serían incentivos para el desarrollo del sistema educativo.

Donde debe poner atención el Estado y Gobierno de Honduras es en la recuperación de inversiones sociales, y reorientar los esfuerzos distributivos hacia grupos vulnerables, hoy excluidos de la educación. En este sentido, la educación no debe ser un privilegio para los que ya de antemano tienen asegurado un puesto de trabajo en la empresa: No sólo de empresas se compone el mundo: hay política, economía, sociedad, religión, ciencias, deportes, y otros.

3.2.6 Mercados Educativos: Diversificación Financiera

Stephen Barro¹², entre todos los teóricos referidos es quien más se centra en la problemática del financiamiento educativo, sin incurrir en discusiones estériles. Bajo esa perspectiva nos hace un llamado de atención en cuanto al reto único a asumir. Y es: **Búsqueda de "alternativas para diversificar las fuentes de financiamiento y administrar mejor los recursos"**.

Su abordaje del tema es a través de **estudios comparativos** entre países. Si revisamos a profundidad sus estudios pudiésemos encontrar muchas lecciones. Sin embargo, está la limitante de que no genera un esquema general de categorías financieras educativas. O sea, no estructura ningún modelo a partir de todas las realidades analizadas.

Más bien, la utilidad de su intervención se limita a un marco general para identificar problemas y definir políticas. En ninguna parte da respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son nuestras fuentes? y ¿Cómo administrar mejor los recursos o cómo ser austeros?

Se mantiene la postura de que es el menos rígido, pero no da la forma vehicular de estructurar un modelo de financiamiento concreto. Como premisa a la hora de definir modelos, sería una buena contribución.

Comentarios Generales:

Antes de pasar a una aproximación teórica (o inducción) de lo que puede ser el modelo de financiamiento hondureño, es oportuno concluir que ninguno de los modelos anteriores se ajusta a la realidad de Honduras. Aún cuando hay elementos que pueden rescatarse, ninguno da una respuesta completa a las expectativas del sistema educativo.

¹² Economista. Consultor de SMB Economic Research Inc, Estados Unidos de Norteamérica.

A continuación se presenta en un cuadro resumen de las diferentes teorías, su planteamiento central. A la par se ubica una casilla, para indicar porque el modelo no tiene una aplicación general y por lo tanto lo descartamos.

Cuadro N°. 16 (1)

Resumen: Teorías de Financiamiento Educativo		
Modelo de Financiamiento	Planteamiento	Motivo de Descarte
Subsidio Gubernamental: Caso Chileno Pablo González	Maneja una tesis que la resume como: " Cambio de gestión ". Y después agrega: " Subsidio a la demanda de gestión de recursos en educación ". Quiere pasar de la auto-gestión de la economía social, al modelo de gestión centralizado Estatal.	Crítica Abierta al Sistema Impe-rante. Más que críticos, necesitamos debatir sobre la base de argumentos sólidos.

...Continuación 2

Modelo de Financiamiento	Planteamiento	Motivo de Descarte
Inversión Social: Auditoria Social Gustavo Arcia	Esboza lo siguiente: " La educación es una responsabilidad social ". " Le preocupa la dependencia " de las transferencias de Gobierno y propone responsabilizar de la gestión educativa a los sectores sociales. Introduce al debate la opción de Auditoria Social	Reflexión Psico-lógica Social. Su propuesta puede ser operativa para conseguir la cooperación social, pero no una inversión social de grandes magnitudes.

...Continuación 3

Modelo de Financiamiento	Planteamiento	Motivo de Descarte
<p>Inversión Familiar: Caso Mexicano</p> <p>Teresa Bracho</p>	<p>Esboza lo siguiente con gran preocupación: "El comportamiento del gasto educativo mexicano muestra un crecimiento en el tiempo, y tiene una proporción considerable dentro de los gastos familiares". También, "se preocupa por la diferencia de costos entre la educación primaria y secundaria", mayores en está última. Y cita que "un obstáculo es la no universalización de costos". En consecuencia habla de una "atención focalizada de financiamiento educativo para las familias que están en extrema pobreza".</p>	<p>Abrupta preocupación por los pobres. En tal sentido, abulta costos y hace una manipulación de la información.</p>

...Continuación 4

Modelo de Financiamiento	Planteamiento	Motivo de Descarte
<p>Gastos Compartidos: (Estado y Familia) - Caso Peruano</p> <p>Jaime Saavedra y Roberto Melzi</p>	<p>Esbozan la tesis de "Gastos Compartidos: Estado y Familia. Tanto en escuela pública como privada". Introducen al debate la "inversión en capital humano". Al respecto, hablan de "disparidad regional del capital humano"</p>	<p>Inversión economicista en capital humano. Orientan sus observaciones hacia el incremento de la productividad, dejando por un lado las capacidades sociales de organización y mejoría de la calidad de vida en general.</p>

...Continuación 5

Modelo de Financiamiento	Planteamiento	Motivo de Descarte
<p>Inversión Privada: Caso Asiático</p> <p>Alain Mingat</p>	<p>Toma como punto de partida el siguiente: "Educación es un instrumento de desarrollo". Plantea el "establecimiento de acopios financieros dirigidos a empresarios a fin de recuperar las grandes inversiones que el gobierno hace en el desarrollo de la ciencia". A su vez el acopio sería utilizado en: "Recursos para texto, materiales de enseñanza, y otros".</p>	<p>Refleja un mundo tecnológico y desarrollado. Sus teorías se escapan de las realidades de los países subdesarrollados de Latinoamérica.</p>

...Continuación 6

Modelo de Financiamiento	Planteamiento	Motivo de Descarte
<p>Mercados Educativos: Diversificación Financiera</p> <p>Stephen Barro</p>	<p>Su trabajo se orienta a la búsqueda de "alternativas para diversificar las fuentes de financiamiento y administrar mejor los recursos".</p>	<p>Estudios Comparativos: A través de estudios comparativos, no llega a la conformación de un modelo de financiamiento. Su aporte se limita a la definición de la problemática y políticas educativas.</p>

3.2.7 Aproximación Teórica: Caso Honduras

A continuación se presenta una serie de apuntes, un poco libres y generales, con el objeto de brindar ciertos elementos que debe contener la propuesta de financiamiento educativo hondureña. En este punto no

quiero abusar de mis facultades, pues, para conformar un modelo se necesitaría tener a mano los puntos de vista de todos los actores. Dar pautas de estos puntos de vista, para el caso hondureño, sería una irresponsabilidad, dado que el debate ni siquiera ha iniciado. Entre otras intenciones, este libro enfatiza en la iniciación de ese debate. Son nuestras expectativas, que en el proceso de conformación del modelo de financiamiento óptimo, este libro se constituya en una referencia obligatoria.

Veamos de que tratan los siguientes apuntes:

¿Cómo generar un modelo de financiamiento?

No hay una forma estándar de definir un modelo de financiamiento educativo. Para llenar ese vacío se estructuran una serie de pasos, que si no nos conducen al modelo, por lo menos avanzamos en la claridad de lo que queremos. Los pasos son los siguientes:

a. Origen y Magnitud del Problema:

La complicación con el dinero en las escuelas empieza con una insuficiencia del mismo, pasa por la poca gestión, insuficientes canales de financiamiento, y luego las pocas herramientas educativas en este campo. Dadas las condiciones actuales de profunda crisis educativa y con escasos recursos, si a ello se le agrega el problema de la falta de ética, más el hecho de no haber transparencia, entonces la situación se torna más caótica. A los problemas ya mencionados, hay que agregarle despilfarro, manejo tradicional del dinero, sin registros, nulas auditorias, cero evaluaciones de productividad en el uso del dinero.

Comentario 1: A lo inmediato deben buscarse alternativas funcionales de financiamiento educativo. Ubicar el origen es una buena forma de iniciar el proceso; ello a su vez, es un esquema sugerente de las posibles soluciones.

b. Conceptualización del Problema

La problemática educativa es grave en todo: infraestructura sin condiciones pedagógicas, administración inoperante, índices educativos catastróficos; de tal forma que la problemática educativa contribuye en gran medida a la pobreza humana hondureña. Vista esta última como la falta de educación, salud y vivienda.

Comentario 2: Después de definir el origen del problema, debe conceptualizarse claramente el mismo. Ello nos responde a la interrogante de ¿Para qué necesitamos financiamiento?. Definida que la prioridad es la infraestructura, administración e índices educativos; tenemos especificadas nuestras áreas de trabajo, por lo tanto nuestros esfuerzos son mejor aprovechados. La orientación a seguir ya está fijada. A partir de la misma definimos ejes estratégicos, líneas de acción y proyectos específicos.

c. Las preocupaciones:

- Extensión de la cobertura educativa
- Eficacia, eficiencia y calidad
- Reforma educativa
- Como afrontar los retos del entorno actual

Comentario 3: Nacen de los mismos problemas, es una modificación de los mismos, sólo una vez que los vemos vinculados con el entorno. La preocupación nos ubica en el tiempo, momento, lugar, entorno, nos dicta el esfuerzo requerido, y nos sugiere actores y que metodología puede ser funcional. Es uno de los puntos más importantes, dado que en las preocupaciones está la particularidad general de cada modelo de financiamiento educativo. Si le damos categoría, las preocupaciones vendrían a ser los objetivos de desarrollo del modelo financiero. Conocidos los objetivos, se hace más fácil dictar la política del financiamiento.

d. Solución Estratégica

Misión: Inversión Educativa

Algunos impactos visibles de la inversión educativa son los siguientes: mayor salario, oportunidades de trabajo, más socialización, mejor calidad de vida. La sumatoria de esas calidades es lo que resultará en un desarrollo nacional integral.

Visión Educativa: Calidad de Vida

La visión educativa tiene como horizonte principal una mejoría en la calidad de vida: un desarrollo humano pleno dicen otros. O sea, a través de una educación formalizada se prepara a los individuos para la vida; para que con educación tengan mejores oportunidades de desenvolverse en sociedad; finalmente, para promover las condiciones sociales que favorezcan en los seres humanos su desarrollo integral.

Ejes Estratégicos:

Ejes de Transformación Educativa

- Desarrollo de la Infraestructura Educativa
- Desarrollo Administrativo de Instituciones Educativas
- Mejoría de los Indices Educativos
- Desarrollo Humano Pleno

Ejes Complementarios, de Apoyo y/o Control de Riesgos

- Educación a Tono con el Desarrollo Económico Municipal
- Educación Ambiental

Ejes Transversales

- Participación Ciudadana
- Co-Participación Ciudadana
- Transparencia
- Transformación

Comentario 4: Solución estratégica es transformar la situación actual (problemática) en una situación futura (normal). La diferencia radica en que se fijarán estrategias y formas transformadoras de intervenir, a fin de conseguir un escenario con transformación educativa, teniendo a disposición una gran variedad de fuentes de financiamientos. Los recursos obtenidos harán operativos los ejes estratégicos.

e. Las posibilidades de financiamiento:

- Al gobierno cada día se le acrecientan los problemas en otras áreas (ejemplo: inseguridad ciudadana), y descuida el financiamiento educativo.
- La empresa privada apenas empieza a hablar de proyección social (donde se abre sólo una posibilidad de inversión en educación).
- Las ONG's apoyan a la educación, pero de manera marginal.
- La ayuda internacional está a la espera del desarrollo de los procesos de descentralización y autonomía escolar. Otros están esperando algo más amplio, como ser la integración centroamericana.
- La ciudadanía demanda educación, pero no coopera con la misma.

Comentario 5: No hay dudas que después de realizado el diagnóstico de problemas y definida la forma en como se mejorará la situación; entonces, deben evaluarse las posibilidades de financiamiento para implementar las soluciones planteadas. Según los enunciados anteriores, habrá muchas dificultades de financiamiento. Así, el siguiente punto se remite a la definición de los retos del financiamiento.

f. Retos del financiamiento:

- Lograr que la educación sea prioridad para el gobierno;

- Demandar proyección social educativa por parte de las empresas;
- Recalcar en una mayor sostenibilidad de los proyectos educativos financiados por las ONG's;
- Involucrar a la comunidad en las tareas educativas;
- Hacer hermanamientos con instituciones educativas del extranjero.

Comentario 6: Los retos de financiamiento, son la estrategia puntual a seguir con cada fuente de financiamiento definida. Se procurará que todos participen en la dotación de un financiamiento oportuno y consistente.

g. Competencias de cada uno de los actores:

- Directores de Centro: Gestores Financieros y de Proyectos
- Maestros: Personal Operativo
- Padres de Familia: Personal de Apoyo
- Niños y Jóvenes: Auditores Internos
- Comunidad: Auditores Externos

Comentario 7: Con financiamiento en mano, se procede a definir las responsabilidades de los agentes que van a manejar el recurso financiero. Todas las personas involucradas deben obligarse con esta tarea.

h. Otras formas de contribución de la comunidad:

- Formulando y evaluando el proyecto
- Gestionando recursos
- Administrando el proyecto
- Socializando la idea
- Haciendo auditorias
- Supervisando la erogación del dinero
- Manejo de presupuesto y actividades.

Comentario 8: La intervención de la comunidad es de fundamental importancia. Sus deberes comunitarios en el financiamiento educativo son amplios, ya definidos con anterioridad, y no necesariamente tienen que ver con la dotación de dinero.

i. Modelo de auditoria educativa (control de cuentas)

Auditoria Formal: Manejada y aplicada desde varios niveles: la Contraloría General de la República revisa las cuentas del Ministerio de Educación; este último vela por el buen manejo de los recursos a nivel distrital; a su vez, la Jefatura Distrital aplicará auditorias en los centros educativos.

Auditoria Informal: Dividida en interna y externa.

- **Interna:** A cargo de profesores, grupos de padres de familia, alumnos.
- **Externa:** También es obligatoria una auditoria externa social, que quizá es la más importante, la cual debe ser realizada por las fuerzas vivas de la comunidad.

Comentario 9: El ciclo administrativo de los recursos se cierra cuando definimos la forma en que aseguramos la transparencia y efectividad de las inversiones educativas. Ello tiene que ver directamente con los procesos de auditoria social.

Conclusión: Modelo de financiamiento educativo, no es simplemente la identificación de la fuente de financiamiento. Es un proceso complejo que abarca desde la planificación del financiamiento; la gestión del mismo; luego la administración; y culmina con la auditoria financiera.

3.3 Política Económica de la Educación¹³

A la política económica recurrentemente se le confunde con la economía política. Por ello se aclara que la economía política es la que define las características, conceptos y categorías del esquema de financiamiento educativo, en este caso. En cambio, la política económica se preocupa de la forma en como hacer más operativo el financiamiento educativo. Podemos decir que mientras la una legisla, la otra ejecuta los planes y dictámenes del financiamiento educativo.

La siguiente no es exactamente la política económica educativa actual de Honduras, sino son recomendaciones que a su vez nos van a permitir concluir este capítulo. Esperamos que su recorrido por el mismo les haya dejado una enseñanza perdurable, la cual permitirá un mejor manejo del financiamiento educativo. Para dar estas conclusiones, nos auxiliamos de los aciertos encontrados en las teorías de financiamiento educativo antes analizadas.

Conclusiones y/o Recomendaciones:

1. Lo que es la solución para el financiamiento educativo de un país no necesariamente es la de otro. Cada país y cada sistema educativo tiene su propio tiempo, momento, proceso, problemas, preocupaciones y entornos distintos. Ello hace la diferencia. Así, se define la siguiente política: En términos de financiamiento educativo, Honduras elaborará –a partir de otras experiencias- su propio modelo de financiamiento. Estarán al frente del proceso un grupo interdisciplinario de técnicos, en su mayoría nacionales

13 Para los estudiantes acuciosos que quieran profundizar en este tema, se recomienda revisar los apuntes de Jorge Calero (Profesor de Economía Aplicada en la Universidad de Barcelona) y Xavier Bonal (Profesor del Departamento de Sociología de la Universidad Autónoma de Barcelona). Entre los dos hacen un equipo de trabajo para la realidad española.

(con alguna asistencia internacional), guiados por técnicos y especialistas educativos.

2. Es política educativa de Gobierno la búsqueda de innumerables fuentes de financiamiento. Honduras no se puede dar el lujo de realizar cambios de gestión financiera educativa, pues, se necesita de todas las opciones. Cambiar de una modalidad a otra, sería acrecentar el problema del financiamiento educativo.
3. Para mediatizar los problemas vinculados con el subsidio gubernamental, contrastado -esto- con la poca capacidad de respuesta gubernamental al financiamiento educativo; entonces, se deben buscar modelos alternativos a la gestión pública, sin cuestionar la política social.
4. Obligar al Gobierno a que cumpla con su responsabilidad en el área de financiamiento educativo, no significa que tenemos que limitar o terminar con la gestión privada de recursos, la autogestión y autonomía escolar. En consecuencia, se deben promover las opciones privadas de financiamiento, motivar la creatividad, autogestión y el dinamismo del sistema educativo. Ello será provechoso para toda la nación.
5. El Estado es insuficiente para resolver las demandas educativas. Por ello, debe fijarse como política un trabajo conjunto con la comunidad en la búsqueda oportuna de los recursos financieros. En este paso deben dársele amplias potestades a los distritos educativos, lo cual le daría mayor movilidad al sistema y atacaría de forma directa el problema del paternalismo educativo.
6. Nadie tiene la potestad de trasladarle responsabilidades a otros, evadiendo las suyas. Todos los agentes involucrados son responsables de resolver los problemas educativos: Gobierno,

Ministerio de Educación, Departamentos Educativos, Distritos Educativos, Directores de Centros Educativos, maestros, alumnos, padres de familia, comunidad en general.

7. La educación es una prioridad, donde la función social educativa no debe perderse nunca de vista. No obstante, al margen deben incluirse elementos de productividad en el manejo de los recursos.
8. En gestión financiera educativa la actividad del gobierno será complementada con el sector social de la economía, la empresa privada y la comunidad. En consecuencia, debe definirse un plan de trabajo conjunto. Este plan de trabajo debe ser de responsabilidades interinstitucionales e interdisciplinarias.
9. El Sistema Educativo hondureño no hará elección entre cantidad y calidad, por lo tanto, ofrecerá ambas a la vez.
10. La política educativa hondureña tiene como tarea la operatividad de todas las áreas funcionales del sistema, por lo tanto irá orientada hacia la solución de las siguientes preocupaciones: Expansión de la cobertura educativa; eficiencia y calidad; reforma educativa; resolver problemáticas puntuales: Infraestructura sin condiciones pedagógicas, administración inoperante, índices educativos catastróficos.
11. La educación no debe definirse apenas como una responsabilidad social. Ello pone límite a las soluciones. Así, una política debe ser la declaración de la educación como una responsabilidad social, gubernamental, empresarial, comunitaria, política. En este sentido, todos están comprometidos con ofertarla y mejorarla.

12. Los inversores sociales, más que poner recursos a disposición del sistema, tienen la responsabilidad de formar equipos, grupos y estructuras institucionalizadas de auditoría social.
13. Se declara de manera consensuada la imposibilidad de que el financiamiento educativo dependa –en su mayoría– de las transferencias gubernamentales. El Gobierno sigue manteniendo su responsabilidad, pero da campo de actuación autónoma a otras entidades y esfuerzos de financiamiento o autogestión financiera.
14. Los gastos educativos tienen que corresponder con los esfuerzos productivos del país. El presupuesto no se puede abultar por decreto, sino debe tener una correspondencia productiva. Por ello, es condición básica un crecimiento económico acelerado y sostenible.
15. La gratuidad del sistema educativo no se puede llevar al máximo. Los padres de familia, dentro de sus responsabilidades educativas, siempre tendrán un costo moderado que asumir, por lo menos expresado en útiles escolares, uniformes y otros gastos adicionales.
16. Se define la educación como una inversión económica y social. Con educación tendremos más oportunidades de trabajo, mayores remuneraciones y posibilidades de desenvolvernos plenamente en sociedad.
17. El sistema educativo de los nuevos tiempos queda establecido para todos y sobre todo para los pobres; por ello, habrá una atención focalizada de financiamiento educativo para las familias que están en extrema pobreza.

18. No es posible universalizar los costos educativos. Ello traería distorsiones al sistema educativo; como también, catastróficas consecuencias políticas, económicas y sociales. En consecuencia, cada nivel educativo tendrá su propia tabla de costos. Los costos de la educación pública y privada, también continuarán siendo diferentes. El sistema sólo puede velar porque no se den abusos en los cobros educativos.
19. El Gobierno en última instancia se responsabiliza por los gastos de la escuela pública. En cuanto a la educación privada brindará los apoyos necesarios, pero la misma es responsabilidad directa de los beneficiarios.
20. Debe generalizarse una estrategia de inversión en capital humano. No aquella que responda única y exclusivamente al sentido de la productividad. Por lo contrario, aquella que también responda a generar igualdad de oportunidades y movimientos sociales de desarrollos plenos.
21. La educación debe ser un instrumento de crecimiento y desarrollo económico. Por lo tanto debe ir a tono con el desarrollo económico comunitario y nacional.
22. Las empresas del país tienen la obligación moral de proyectarse socialmente con la educación.
23. Debe institucionalizarse un comité de ejecución y seguimiento de la política educativa financiera. También, el comité estará obligado a realizar estudios sistemáticos de las experiencias de otros países.

Temas de Trabajo y Evaluaciones:

1. Revisión Conceptual: Economía Política y Política Económica

Diferencie entre Economía Política del Financiamiento Educativo y Política Económica de la Educación.

2. Redescubriendo los Modelos de Financiamiento

Haga un resumen de los principales modelos de financiamiento. ¿Cuál le parece más congruente y adecuado a la realidad hondureña? ¿Según Usted quién es el responsable del financiamiento educativo?

3. Aportando al Modelo

Realice sus respectivos comentarios, ampliaciones y variaciones al modelo de aproximación teórica presentado para el caso hondureño.

Capítulo 4

Perfil de Proyectos en Educación¹⁴

14 El suscrito trabajó a través de un contrato indirecto, para consultores de UNAT-GTZ, en la elaboración de todos los perfiles de proyectos de la Estrategia de Reducción de la Pobreza, con el objeto de buscarles financiamiento. Se hace uso de la sistematización de esa experiencia para el enriquecimiento de estas líneas.

Introducción

Una vez definida la problemática, analizado en entorno, e identificadas las fuentes de financiamiento, el siguiente paso es gestionar el financiamiento. Pero antes de confrontarse con esas fuentes, es necesario tener a mano un perfil de proyecto. **¿Qué es perfil?** Es un aspecto resumido, de manera llamativa e interesante, en que presentamos nuestros programas y proyectos educativos, ante las diferentes opciones de financiamiento. Lo llamativo es sinónimo de tener la suspicacia para "vender" efectivamente nuestra idea. La venta del proyecto se hace evidente cuando a cambio del mismo obtenemos el financiamiento.

El perfil se agota siguiendo una serie de pasos, donde más que la amplitud, interesa la claridad con que son esbozadas las ideas, el manejo metodológico y la congruencia del documento. Los perfiles vienen a ser una modificación práctica y más operativa de aquellos proyectos sociales que antes eran presentados en 200 páginas, por así decirlo; otros los presentaban hasta en tomos.

Ahora no, el perfil se estila tipo resumen ejecutivo, que efectivamente irá a parar a manos de ejecutivos muy ocupados, los cuales necesitan ver de forma rápida, resumida y congruente la idea. Cumplidos estos requisitos y vistas las necesidades de financiamiento -con una orientación específica hacia un grupo de beneficiarios-, lo más probable es que tome la decisión de financiar el proyecto.

La forma de desarrollar este capítulo será combinando - en cada paso- la teoría con la práctica. O sea, que a la par de los conceptos se irá realizando un símil de perfil para uno de los programas educativos que tanto lo hemos mencionado a lo largo de este trabajo: Desarrollo de Infraestructura Educativa.

4.1 Paso I: Hoja de Presentación

La hoja de presentación es la carátula de nuestro trabajo, pero también es la identidad y características generales de nuestro proyecto. Desde está primera página, sin hacer un desarrollo amplio de los puntos, tenemos una primera aproximación de interés para con nuestro proyecto. Por ello, hay que elaborarla con mucha delicadeza.

Origen: En está hoja de presentación primeramente identificamos al proyecto con un país. Dirán algunos que ya se sabe que estoy elaborando un proyecto para Honduras, si es el caso. Sin embargo, estamos pensando que nuestro proyecto puede llegar a manos de un organismo internacional, donde estos manejan una cartera de proyectos de un sinnúmero de países, y tienen un bolsón y una cuota específica de financiamiento. Siendo así, nuestro proyecto antes de tener nombre tiene una identidad de país: Honduras. A su vez, ello sugiere que los esfuerzos son para el desarrollo de Honduras.

Nombre del Programa: Esta sí es la identidad propia del proyecto: **Desarrollo de Infraestructura Educativa**. De una vez nos ubica en la misión que el proyecto tiene por delante, como ser: dotar de infraestructura, remodelar, ampliar, mejorar, construir escuelas. En otras palabras fija el margen de actuación del proyecto. Si después en la práctica el proyecto se dedica a otra cosa, eso ya es lo que se denomina **"desviación de fondos"**. En tal sentido, ya no se cumplirían los objetivos originales. Por el dinero que está de por medio, una decisión de ese tipo debería de ser penalizada.

Cuadro N°. 17

Perfil de Proyecto Educativo de Centro (Hoja de Presentación)

País:	Honduras
Nombre del Programa:	Desarrollo de Infraestructura Educativa
Eje Estratégico:	Extensión de la Cobertura Educativa
Institución Solicitante:	Ministerio de Educación
Institución Ejecutora:	Ministerio de Educación
Beneficiarios:	Comunidad en General

Financiamiento:

Concepto	US\$ Millones
Costo Total	150.00
Aportes Comunitarios	20.00
Aportes Gubernamentales	50.00
Contrapartida Local	70.00
Aportes Internacionales (por obtener)	80.00

Ciclo de Vida del Proyecto: 10 Años

Fase Actual del Proyecto: Perfil

Eje Estratégico: Extensión de la cobertura educativa. El eje nos dictamina las preocupaciones generales y objetivos u orientación a las cuales debe responder el proyecto. Lo que significa que el proyecto no puede ser un simple antojo, sino tiene que tener una razón clara de ser, como en este caso: Llevar la escuela a más lugares; ampliar la matrícula; procurar una educación para todos. Y esa razón de ser se hace más efectiva cuando se poseen los suficientes edificios educativos.

Institución solicitante y ejecutora: ¿Por qué ambas?. En realidad, la implementación del proyecto, si la asignación es lógica, siempre debe corresponder a la institución que tenga las capacidades técnicas suficientes en la rama de intervención propuesta. En este caso, por ser un proyecto educativo se define que las competencias estarán en manos del Ministerio de Educación. Ahora bien, se hace uso de institución solicitante porque a veces el financiamiento no llega directamente, sino a través de intermediarios, el cual se convierte en el gestor directo, ejemplo: Ministerio de la Presidencia. En este caso no ocurre esa situación, así el Ministerio de Educación es el gestor y ejecutor del proyecto.

Beneficiarios: Es uno de los puntos más determinantes a la hora de conseguir financiamiento. Por ello, entre más amplios los alcances de los beneficios, más posibilidades tiene el proyecto de conseguir dinero para su respectiva ejecución. En este caso se cita como beneficiarios a la comunidad en general, en el entendido que son los maestros, alumnos, padres de familia, y todos los que conforman la comunidad educativa del país.

Financiamiento: Es una primera aproximación de las erogaciones monetarias que necesita el proyecto; en esta parte no necesariamente debe incluirse un detalle de los gastos por cada rubro o componente del programa. Interesa identificar con claridad a los agentes financieros

del mismo y son: Gobierno, comunidad, y organismos internacionales. Gobierno y comunidad conforman lo que se denomina contrapartida local. Está última, hoy en día, es un requisito de todo proyecto. Dicho requisito responde a una exigencia de los entes financieros internacionales, y más que aporte monetario, la intervención del Gobierno y la comunidad significa compromiso directo con el proyecto. Por otra parte, la inversión comunitaria y estatal es una forma de asegurar a través de la misma la sostenibilidad del proyecto.

Ciclo de Vida del Proyecto: Es una forma de trazarse metas en el tiempo. En este caso, se estipula que finalizados los diez años de ejecución del proyecto, ya habremos conseguido una transformación educativa desde el punto de vista de la infraestructura. Así, el ciclo de vida es el compromiso -en el tiempo- que adquiere el proyecto. El compromiso de forma sería la infraestructura educativa. En este sentido, el ciclo de vida se constituye en un dato valioso para la administración del proyecto; en tal sentido se administra la ejecución presupuestaria, como las actividades a realizar. En otro punto, si el ciclo de vida es de largo plazo, ejemplo: 10 años; en consecuencia, obliga a buscar un financiamiento de largo plazo. No es posible financiar proyectos de largo plazo, con dinero de corto plazo.¹⁶

Fase Actual del Proyecto: Las fases de los proyectos son cinco, en orden de exigencia: perfil, pre-factibilidad, ¹⁷ factibilidad, diseño y ejecución. En dependencia de la fase en que este ubicado el proyecto, así será la profundidad del estudio realizado en el mismo. Por lo tanto, no es remoto que alguna entidad financiera nos exija estudios más profundos, donde se indique con claridad la pre-factibilidad o factibilidad del proyecto.

Con este requisito concluye la hoja de presentación. Una simple hoja, pero que requiere de mucha pericia para integrarle a la misma un sinnúmero de categorías

conceptuales ya abordadas. Ver hoja de presentación en páginas anteriores.

4.2 Paso II: Definición del Proyecto

Un error recurrente en este paso es que muchos lo definen como descripción. Empero, más que describir el proyecto, la exigencia de este paso es la definición exacta de: ¿Qué es el proyecto?. Para ello no es necesario una prosa amplia: Suficiente con uno o dos párrafos que nos digan que el proyecto se inicia con la construcción de escuelas, después se orienta a la reparación de otras, luego amplía algunas, como también provee de material y equipo especializado a algunos centros vocacionales. Además, habrá mantenimiento de obras, lo cual nos ubica en la administración, seguimiento, evaluación y auditoría del proyecto. Veamos algo más concreto en relación con nuestro proyecto símbolo:

Proyecto Infraestructura Educativa:

"Persigue la dotación de infraestructura básica en los niveles pre-básico y medio, tanto para la construcción de centros educativos donde éstos no existen, así como la ampliación de aulas en otros ya existentes. También, se orienta a la mejoría y equipamiento general - especializado- en algunos centros. Como tarea complementaria, se estipula la construcción, habilitación y mantenimiento de talleres para apoyar la capacitación laboral. Ello implica un vínculo de la escuela con el trabajo comunitario, como la vinculación temprana de los alumnos con el trabajo comunitario."

"También, están programadas labores permanentes de mantenimiento de las obras. Aquí es de vital importancia la organización y participación comunitaria. Ello a su vez se constituye en un elemento de "sostenibilidad" del proyecto. La participación ciudadana debe verse concretizada en estructuras funcionales de

implementación, seguimiento y auditorias de los proyectos. Dos criterios claves de atención del proyecto serán: Dirigir sus esfuerzos a las comunidades pobres, como a aquellas donde haya un alto grado de autogestión y conciencia con la labor comunitaria."

Una vez descrito el proyecto, la definición obliga a que digamos: ¿Cuál va a ser el foco de atención del mismo? Esto no es otra cosa que una extensión lo que en la página de presentación se define como beneficiarios. Acá lo subdividimos en dos partes: una general y otra específica. Primero un foco de atención geográfico, en segundo lugar se define el grupo específico de personas a las cuales llegará el proyecto. A ese grupo se le puede llamar de las siguientes formas: grupo meta, mercado social del proyecto, segmento de mercado, personas focales, grupos de intervención, y otros. De lo que hay que estar claros, es que en ellos será efectiva la transformación hecha por el proyecto, o en ellos se mejorará la calidad de vida. Veamos que nos dice el proyecto símbolo al respecto.

Focalización Geográfica: Este proyecto será desarrollado en los 18 departamentos del país. Tiene un radio de acción nacional.

Focalización Demográfica: El grupo de intervención del proyecto serán los niños y jóvenes comprendidos entre los 5 a 18 años de las comunidades pobres, y excluidos de la mayoría de servicios educativos existentes en el país.

4.3 Paso III: Justificación del Proyecto

Lo que se mide en este punto es la veracidad de la necesidad. De tal forma se evalúa si el proyecto responde a las deficiencias y problemas educativos de un sector educativo amplio, y no a los antojos de un determinado grupo o de equis director de centro educativo.

Otro punto de exploración en el análisis es verificar si antes de realizar esta propuesta de proyecto se hizo un diagnóstico (como el realizado en el capítulo 1) y que como tal el proyecto responde a ese estudio y no a una simple lluvia de ideas. Aquí, otros formuladores de perfiles acostumbran a unir el diagnóstico con la justificación, lo cual es un grave error, ya que el diagnóstico debe estar realizado de antemano.

Bien, la **justificación de nuestro proyecto símbolo** nos dice lo siguiente:

"El Proyecto busca satisfacer y complementar las necesidades básicas en el campo educativo a través de la construcción de centros educativos, aulas, talleres, laboratorios, bibliotecas, cercas escolares, pilas de abastecimiento, servicios sanitarios, cocinas y bodegas escolares, así como la dotación del mobiliario y equipo."

"La razón de ser del proyecto tiene su fundamento en aquellas comunidades rezagadas y excluidas del sistema educativo, donde los índices de pobreza son los más altos a nivel de país, y donde no sólo se es pobre por falta de ingresos, sino también por falta de educación. En este sentido, la pobreza educativa alcanza índices catastróficos, entre otras cosas, vinculados con la falta de condiciones pedagógicas mínimas para ofrecer una educación de calidad."

"Otra justificación del proyecto es que educará en una forma diferente de hacer las cosas: Y es el entierro de la improvisación a cambio de la planificación de infraestructura educativa."

4.4 Paso IV: Objetivos del Proyecto

Se ha pensado en el proyecto para transformar algo, cambiar y mejorar la situación educativa de nuestro grupo meta. Dicha intervención corresponde al cumplimiento

de una visión general, que es el punto de partida y llegada del proyecto, pero también es el objetivo general del mismo. A su vez, para llegar a esa visión general deben definirse líneas específicas de trabajo, y en la contribución de cada línea está la correspondencia del proyecto a unos objetivos específicos.

Otras consideraciones son las siguientes: La suma de objetivos específicos es igual al objetivo general. Lo mismo a decir que el objetivo general se compone de una serie de objetivos específicos. Cada objetivo específico se orienta a la implementación de determinada línea de trabajo. A su vez, a partir de las líneas de trabajo se definen los componentes del proyecto, algo que se abordará más adelante.

Los objetivos de nuestro proyecto símbolo son los siguientes:

Objetivo general:

Complementar, ampliar, y mejorar la Infraestructura Educativa, a fin de lograr un mayor grado de cobertura, como una educación para todos.

Objetivos específicos:

- Apoyar la capacitación laboral a través de la construcción de talleres vocacionales educativos.
- Vincular a la escuela con el trabajo comunitario.
- Vincular a los alumnos con el trabajo productivo.
- Gestionar y propiciar la reparación y construcción de aulas en los centros educativos que lo necesiten.
- Dotar de mobiliario y equipo a los centros educativos según necesidades.
- Construir o habilitar talleres y laboratorios según necesidades, dotándolos del equipo indispensable para su funcionamiento.

- ❑ Construir y/o reparar la cercas escolares para asegurar las instalaciones, equipo y mobiliario, y en especial a los miembros de las comunidades educativas.
- ❑ Construir o habilitar los servicios sanitarios y pilas de abastecimiento de agua para lograr mejores condiciones y apuntar hacia escuelas saludables.

4.5 Paso V: Componentes del Proyecto

Se refiere a los elementos que conforman el proyecto, a cada una de las partes del mismo y que sólo reunidas completan nuestro proyecto educativo de centro. Cuando el perfil es la descripción y análisis de un proyecto específico, estos componentes son las diferentes actividades a realizar. Pero, cuando estamos trabajando con programas, como en este caso (Desarrollo de Infraestructura Escolar), cada componente responde a la ejecución de un proyecto específico. A la inversa, la sumatoria de los proyectos equivalen a la ejecutoría de un programa educativo.

Cada componente responde a una finalidad específica y tendrá su propio presupuesto y forma de trabajo. Los componentes de nuestro proyecto símbolo son tres:

❑ Infraestructura Escolar:

A través de este componente se busca mejorar la calidad pedagógica y condiciones de instalaciones físicas educativas. El centro de atención son los alumnos, procurando a través de la intervención mejorar el proceso enseñanza – aprendizaje. Se atenderán los niveles prebásico, básico y medio, en la construcción, ampliación, mejoría y cambio de instalaciones educativas.

❑ Dotación de Mobiliario y Equipo:

Se proveerá de mobiliarios y equipos a los centros educativos según el currículo y la modalidad educativa

de cada centro, priorizando los equipos vocacionales y técnicos que mejoren en las escuelas las condiciones y los servicios de biblioteca, laboratorios, talleres vocacionales, centros de manualidades y centros recreativos.

A través de este componente se pretende mejorar la calidad de vida de las comunidades, a través de una educación integral y productiva, con orientación a que los educandos se desenvuelvan plenamente en los campos económicos, sociales y políticos.

□ **Organización Comunitaria (ADEL):**

Este componente contempla la creación de la Asociación de Desarrollo Educativo Local (ADEL), en cada comunidad de intervención del proyecto. La preocupación máxima de este componente es darle sostenibilidad propia al proyecto, donde ADEL sería un ente gestor, formulador, evaluador, administrador y auditor social de todas las acciones de infraestructura educativa.

4.6 Paso VI: Financiamiento por Componente

En este paso se define el giro principal del proyecto, por ejemplo: nuestro proyecto símbolo aunque está compuesto por tres elementos, lo más importante es la Infraestructura Escolar. Siguiendo este lineamiento, la mayor inversión corresponde a esta área y asciende a 88 millones de dólares que representa el 59% del esfuerzo financiero. El esfuerzo operativo del proyecto debe corresponder al esfuerzo financiero: Así, lo más importante es la Infraestructura Escolar; luego, Dotación de Mobiliario y Equipo; y en tercer lugar, Organización Comunitaria (ADEL).

Cuadro N^o. 18

Financiamiento de Proyecto Educativo Millones de Dólares a Ejecutar en 10 Años				
Componente	Aportes Comunitarios	Aportes Gubernamentales	Aportes Internacionales	Total y %
Infraestructura Escolar	8.00	30.00	50.00	88.00 (59%)
Dotación de Mobiliario y Equipo	10.00	15.00	20.00	45.00 (30%)
Organización Comunitaria (ADEL)	2.00	5.00	10.00	17.00 (11%)
Total	20.00	50.00	80.00	150.00

El cuadro anterior también muestra el aporte de cada uno de los agentes financieros del proyecto. Cabe destacar que los aportes locales (aporte comunitario más transferencia de Gobierno) representan el 47% del total de la inversión (70 millones de dólares). Ello habla bien del compromiso de la comunidad con la educación de sus hijos, de la responsabilidad gubernamental asumida, como de la sostenibilidad del proyecto.

4.7 Paso VII: Metodología de Ejecución

Es la forma en que vamos a ejecutar todas las acciones pertinentes al proyecto. Debe ser claro que cada componente tiene su propia forma de realizarse, así se define una metodología específica por cada uno de ellos. La ejecución de nuestro proyecto símbolo por cada uno de sus componentes es la siguiente:

□ Infraestructura Escolar:

La construcción, ampliación y mejoramiento de las instalaciones físicas se ejecutarán mediante convenios establecidos entre las alcaldías municipalidades y el Fondo Hondureño de Inversión Social o empresas

constructoras privadas, bajo la supervisión periódica de los Consejos de Desarrollo Municipal (CODEM) como de las estructuras creadas a lo interno del proyecto y representadas por las Asociaciones de Desarrollo Educativo Local (ADEL).

❑ **Dotación de Mobiliario y Equipo:**

El equipo se adquirirá según las condicionantes de los entes financieros internacionales, como las normas establecidas a lo interno del país. Se hará una entrega directa de los mismos –al centro escolar beneficiario– a través de las alcaldías municipales en coordinación con los distritos escolares. Habrá apoyo logístico y técnico por parte de los Consejos de Desarrollo Municipal (CODEM). El ente auditor serán las Asociaciones de Desarrollo Educativo Local (ADEL).

❑ **Organización Comunitaria (ADEL):**

La organización de las Asociaciones de Desarrollo Educativo Local (ADEL), se hará a través de los Consejos de Desarrollo Municipal (CODEM). Se promoverá la integración de los representantes de las fuerzas vivas, como la conformación de equipos interdisciplinarios a través de representaciones de todas las instituciones y ONGs que trabajan por el desarrollo educativo local.

4.8 Paso VIII: Logros y Metas

Logros: Es un inventario de todos los avances en obras físicas, suministro de mobiliario y equipo, más los esfuerzos de organización comunitaria. Todo ello es conducente a eliminar las causas que generaron el problema, por el cual nació el proyecto “Desarrollo de Infraestructura Física”. Cuando los logros no están vinculados con las causas, significa que el problema no se está atacando debidamente. Se puede decir que los logros se construyen a partir de las causas, y se proponen

la ejecución de acciones para eliminar las mismas. Para nuestro proyecto símbolo tenemos los siguientes logros.

Infraestructura Escolar

- ❑ 2,500 aulas reparadas.
- ❑ 1,200 aulas, 200 talleres, 120 laboratorios, 1,200 cocinas, 1,200 bodegas, 1,200 pilas de abastecimiento de agua, 3,600 servicios sanitarios, 1,200 cercas escolares construidas.

Dotación de mobiliario y equipo

- ❑ 200 talleres, 120 laboratorios y 1,200 cocinas dotadas de mobiliario, equipo y los utensilios correspondientes.
- ❑ 120,000 pupitres unipersonales donados a los centros educativos que carecen de este mobiliario y para las nuevas aulas que se construyan.

Organización Comunitaria

- ❑ 1,200 Asociaciones de Desarrollo Educativo Local (ADEL), organizadas.
- ❑ 1,200 ADEL capacitadas en la elaboración y ejecución de PEC, como proyectos productivos.
- ❑ 1,200 ADEL capacitadas en el uso y manejo de los manuales de organización, funcionamiento y administración financiera, de las mismas.
- ❑ 1,200 ADEL capacitadas en el mantenimiento correspondiente de las obras construidas.

Metas: Con las metas se busca revertir las manifestaciones negativas del problema, vistas a través de los efectos. Una vez definidas las metas, estamos obligados a seguir la evolución de sus indicadores en el tiempo, a fin de monitorear el cumplimiento de las mismas. Las metas del proyecto referido son las siguientes:

- ❑ Retención Escolar: 100%
- ❑ Repetición Escolar: 0%
- ❑ Población juvenil con rezago escolar: Moderada

- ❑ Cobertura Educativa: 95%
- ❑ Población en edad escolar no atendida por el sistema:
Poca

Nota: Ver al final de este capítulo, cuadro referido al “Nacimiento de los Proyectos por el Análisis Causa – Efecto”, el cual nos define un vínculo claro entre el diagnóstico y el perfil del proyecto.

4.9 Paso IX: Entorno del Proyecto

Vincular al proyecto con el entorno es hacer referencia a que Plan General responde nuestro proyecto. Es tener la claridad de que no somos una isla, que estamos influenciados por el medio, pero que además – a través de nuestra intervención- queremos modificar el medio para bien de la comunidad educativa hondureña.

En la misma línea, en la medida que identifiquemos nuestro proyecto dentro de un plan educativo global o dentro de un plan de desarrollo nacional, se nos facilita la obtención de recursos financieros, dado que estos planes tienen prioridad de ejecución y por lo tanto disponibilidad de recursos financieros.

Es así como muchos proyectos educativos –en su momento- incursionaron en la ejecutoria del Plan de Escuela Morazánica; otros (y casual de infraestructura) incursionaron dentro de la cartera de proyectos del Plan Maestro de Reconstrucción Nacional – Etapa Post Mitch; actualmente el marco de referencia más notorio es la Estrategia de Reducción de la Pobreza; sin embargo, para nuestros efectos prácticos retomamos el Plan Nacional de Desarrollo Educativo elaborado por el Foro Nacional de Convergencia, el cual se guía por tres ejes transversales: trabajo, flexibilidad, participación ciudadana. Veamos:

Relación con el Plan Nacional de Desarrollo Educativo

(Elaborado por: Foro Nacional de Convergencia – FONAC)

Lineamientos Estratégicos:

- 1. Trabajo:** Nuestro proyecto brinda especial atención a la construcción y dotación de equipos para centros vocacionales, poniendo de manifiesto un interés especial en la educación técnica. Se procura que los educandos reciban una educación integral y salgan de sus escuelas más preparados para la vida: bien sea con relación a expandir las oportunidades de trabajo, o a desarrollar las capacidades de movilización social y desarrollo pleno en lo político, económico y social.
- 2. Flexibilidad:** La flexibilidad de nuestro proyecto se pone de manifiesto en el sentido de construir y dotar de equipo a centros que realicen una actualización sistemática de sus currículos, adecuados al desarrollo técnico empresarial de las comunidades donde tienen su establecimiento. Aunque debe agregarse la prioridad de zonas marginadas y excluidas del desarrollo educativo local.
Además, el proyecto promoverá que los educandos reciban una educación que abarque distintas áreas: la informática, inglés, deportes y cultura general, agricultura, manualidades y habilidades técnicas. De esta forma tendremos personas aptas para un amplio mercado laboral: con alta movilidad, flexibilidad y adecuación laboral, capaz de ubicarse en distintas áreas de trabajo.
- 3. Participación Ciudadana:** Todas las acciones de nuestro proyecto han sido definidas mediante una evaluación comunitaria de necesidades, donde lo que ha prevalecido es el consenso y los dictámenes de la propia comunidad. Además, el proyecto contempla

un componente específico de **participación** ciudadana identificado como "Asociaciones de Desarrollo Educativo Local". Estas asociaciones serán los organizadores e integradores de la comunidad al trabajo educativo. A su vez se tendrán las siguientes tareas: gestor, formulador, evaluador, administrador y auditor social de todas las acciones de infraestructura educativa.

4.10 Paso X: Ejes Transversales

Son las características obligadas a las cuales debe responder nuestro Proyecto Educativo: Desarrollo de Infraestructura Educativa. Estas características deben ser identificadas e inferidas con facilidad en cada uno de los componentes y acciones contempladas por el proyecto. Los ejes transversales son los siguientes:

Participación Ciudadana: Es un elemento clave, para legitimar y darle sostenibilidad a nuestras acciones. La participación ciudadana quedará definida con claridad en el seno de las Asociaciones de Desarrollo Educativo Local (ADEL), quien será el ente promotor y representativo del trabajo comunitario.

Co-Participación Ciudadana: Es la misma participación en la solución del problema de infraestructura educativa, a través de ADEL, donde este ente velará porque los diferentes representantes de las fuerzas vivas se identifiquen y/o responsabilicen directamente con determinado número de acciones.

Transparencia: Se establecerán mecanismos de rendición de cuentas hacia la comunidad. De esta forma se pondrá a disposición de todos los involucrados los informes de ejecución del presupuesto. A su vez se evaluará e informará sobre el cumplimiento de logros y metas. En caso de desviaciones se fijarán los correctivos necesarios.

Transformación: Todas las actividades realizadas necesariamente tienen que pasar por una evaluación de transformación, lo que significa que se medirán los impactos de cada una de ellas. Aquellas actividades que no coadyuven a la ampliación de la cobertura educativa, en su momento serán eliminadas del plan original. (A)

4.11 Paso XI: Factores Críticos de Éxito:

Son acciones o movimientos imprescindibles, pues, sin ellas nuestro proyecto se vuelve crítico, y surge la amenaza de incumplimiento de las metas propuestas. En este sentido son herramientas de doble filo; y en ejecutarlas está el resultado positivo. Para el correcto desarrollo del proyecto de infraestructura se han identificado los siguientes factores críticos de éxito:

- Aportes comunitarios: financieramente y en cooperación para la ejecución.
- Transferencias gubernamentales cumplidas.
- Estructura organizacional altamente funcional.
- Campañas de promoción de estima y cuidado de la infraestructura educativa.
- Efectivo proceso de participación comunitaria (padres y madres de familia, amigos de la escuela, profesionales, etc.).
- Campaña de erradicación del abstencionismo y la deserción escolar.
- Anuencia del gremio educativo a aceptar innovaciones del sistema educativo.

4.12 Paso XII: Sostenibilidad del Proyecto:

Muchos proyectos se mantienen sólo por el auxilio técnico o financiero de entidades externas al mismo. Eso significa que no están cimentados en bases sólidas, ni trabajan bajo requerimientos de productividad financiera; en

consecuencia, si la ayuda se va el proyecto desaparece. En otras palabras, poco se acostumbra la sistematización de experiencias.

Vista esa problemática, debemos prepararnos para que a nuestro proyecto no le pase lo mismo. Siendo así, todas las acciones debemos realizarlas bajo criterios de eficacia, eficiencia y calidad de las obras de infraestructura educativa.

La sostenibilidad de nuestro proyecto símbolo estará cifrada en:

- ❑ Organización y participación comunitaria.
- ❑ Obras de mantenimiento y restauración de infraestructura.
- ❑ Inversión conjunta en infraestructura educativa: Gobierno – Comunidad.
- ❑ Promoción de la autogestión comunitaria.
- ❑ Organizar en cada centro educativo la Asociación de Desarrollo Educativo Local (ADEL) como un órgano de gestión, con participación de todos los sectores que conforman la comunidad educativa.
- ❑ Capacitar a la ADEL en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo, que incluya actividades tendientes a la sostenibilidad del mismo.

De está forma culmina el Perfil del Proyecto en Educación, cerrando con broche de oro en el tema de la sostenibilidad. Sin embargo, mis expectativas del capítulo estarán cumplidas hasta que Usted (amigo lector) aprenda sin la colaboración de nadie a plantear el perfil de su propio proyecto, con base en las necesidades de su escuela o comunidad.

Temas de Trabajo y Evaluaciones:

1. Elaborando Perfiles

Por grupos de clase y fundamentados en el interés de los mismos, elabore un Perfil de Proyecto Educativo, para uno de los siguientes temas:

- Desarrollo Administrativo de Instituciones Educativas
- Mejoría de los Índices Educativos
- Desarrollo Humano Pleno
- Educación a Tono con el Desarrollo Económico Municipal
- Educación Ambiental

2. Factores Críticos de Éxito

¿Cuáles serían los factores críticos de éxito de un proyecto de reforma educativa?

3. Sostenibilidad

¿Qué hace sostenible a un proyecto tendiente a “Mejorar la eficacia, eficiencia y calidad educativa”?

4. Debate

- a. Retorne al punto del proyecto y su entorno; vincule al mismo con los planes de desarrollo nacional. Luego, evalúe la conveniencia de regirse por ese esquema.
- b. Investigue más sobre el Plan Nacional de Desarrollo Educativo elaborado por el Foro Nacional de Convergencia.

5. Apéndice

Nacimiento del proyecto por análisis causa – efecto. (Ver el proceso en la siguiente página)

** Haga una práctica para el proyecto “Desarrollo Administrativo de Instituciones Educativas”.*

Cuadro N°. 19

Nacimiento del Proyecto por Análisis Causa – Efecto Desarrollo de Infraestructura Educativa

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
Físico: Poca cobertura educativa y falta de equipos para dar los servicios educativos de: bibliotecas, laboratorios, talleres vocacionales, salas de manualidades, centros de recreación educativa	<ul style="list-style-type: none">- Falta de infraestructura escolar.- Falta de edificios integrales, carentes de las condiciones pedagógicas mínimas para brindar una educación de calidad.- Falta de apoyo logístico en la dotación de mobiliario y equipo.- Inexistente cooperación comunitaria en proyectos de infraestructura educativa.	<ul style="list-style-type: none">- Deficiencias operativas para lograr una retención escolar óptima.- Elevados índices de repetición escolar- Amplia población juvenil con considerable rezago escolar.- Insuficiente cobertura educativa.- Alto porcentaje de población en edad escolar no atendida por el sistema educativo.	<ul style="list-style-type: none">- Implementar un plan contingente de infraestructura educativa, atendiendo las siguientes áreas:<ul style="list-style-type: none">□ Infraestructura escolar□ Dotación de mobiliario y equipo□ Organización comunitaria

Indicaciones con relación al surgimiento de los proyectos:

Proyecto: Resulta de un resumen de la solución. Todos los elementos planteados en la solución se sintetizan. Es una forma de darle identidad a nuestra solución. Dicha identidad es el nombre del proyecto mismo.

Logros: La definición correcta de los logros debe buscar un vínculo causas – logros. En este sentido, los logros son las acciones y resultados observables a través de los cuales se eliminan las causas del problema y es una aproximación más concreta a la solución del mismo. Los logros son una forma diferente de ver la problemática. Sin causas, lógicamente la problemática se aminora. Ello significaría que nuestra intervención a través del proyecto fue efectiva. En la práctica, el proyecto se fija el alcance de logros por cada uno de sus componentes.

Metas: Son los efectos negativos vistos desde un ángulo positivo. Las metas es la situación futura, aquella donde se asume que los problemas estarán resueltos por el intermedio de los proyectos

... Continuación - **Cuadro N°. 19**

SOLUCION	PROYECTO	LOGROS (CAUSAS)	METAS (EFECTOS)
<p>- Implementar un plan contingente de infraestructura educativa, atendiendo las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Infraestructura escolar <input type="checkbox"/> Dotación de mobiliario y equipo <input type="checkbox"/> Organización comunitaria 	<p>Nombre: Desarrollo de Infraestructura Educativa</p> <p>Area: Extensión de la Cobertura Educativa</p>	<p>Infraestructura Escolar</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2,500 aulas reparadas - 1,200 aulas, 200 talleres, 120 laboratorios, 1,200 cocinas, 1,200 bodegas, 1,200 pilas de abastecimiento de agua, 3,600 servicios sanitarios, 1,200 cercas escolares construidas. <p>Dotación de mobiliario y equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> - 200 talleres, 120 laboratorios y 1,200 cocinas dotadas de mobiliario, equipo y los utensilios correspondientes. - 120,000 pupitres unipersonales donados a los centros educativos que carecen de este mobiliario y para las nuevas aulas que se construyan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Retención Escolar: 100% - Repetición Escolar: 0% - Población juvenil con rezago escolar: Moderada - Cobertura Educativa: 95% - Población en edad escolar no atendida por el sistema: Poca

SOLUCION	PROYECTO	LOGROS (CAUSAS)	METAS (EFECTOS)
		<p>Organización Comunitaria</p> <ul style="list-style-type: none">- 1,200 Asociaciones de Desarrollo Educativo Local (ADEL), organizadas- 1,200 ADEL capacitadas en la elaboración y ejecución de PEC, como proyectos productivos.- 1,200 ADEL capacitadas en el uso y manejo de los manuales de organización, funcionamiento y administración financiera, de las mismas.- 1,200 ADEL capacitadas en el mantenimiento correspondiente de las obras construidas.	

Capítulo 5

Gestión de Recursos: Marco Lógico del Financiamiento

Introducción

Lo siguiente es un breve recorrido por los caminos angostos (y tortuosos) de la gestión financiera educativa. No obstante, la contribución de este apartado es magnífica para entender que la gestión financiera es un proceso complejo, empero cuando se realiza de forma lógica nos conduce hacia un esquema más certero de obtención del financiamiento.

Se dice más certero porque ni aún completando todo el proceso, nada asegura el financiamiento. Antes de proceder a definición de pasos, se aclara que es un proceso realizado con base en la sistematización de experiencias (propias, como la de algunos colegas). Esto es fundamental de entender, dado que en la práctica seguramente hay experiencias de gestión que incluyen otros pasos. Lo importante es que el capítulo da pautas sobre como realizar una gestión sobre un fundamento práctico, aventajando a otros escritos donde no encontramos el mínimo esfuerzo por tomar de la mano al gestor educativo e indicarles el ABC que tienen que aprender para el desarrollo de sus nuevas tareas.

En fin, lo que a continuación se presenta es un complemento perfecto de los modelos de financiamiento y del perfil educativo de centro; con ello se cierra la parte dos de este libro referida a la gestión financiera propiamente dicha.

5.1 Paso I: Perfil de Proyecto Educativo

Este ya fue elaborado con mucho detenimiento en el capítulo anterior. Aquí se repite que es el punto de partida o que sólo con perfil en mano, entonces se puede proceder a realizar el financiamiento. También, se remarca la delicadeza con que debe construirse el perfil, procurando -ante todo- despertar el interés de las organizaciones de financiamiento. En la misma línea, debe

cuidarse la rigurosidad de los elementos conceptuales, así todos los puntos ligados al proyecto tienen su espacio en el mismo.

5.2 Paso II: Directorio de Entes Financieros

Es un listado de fuentes de financiamiento o cooperantes. En realidad, más que listado se requiere de una base de datos completa que registra toda la información sobre nuestros potenciales proveedores de financiamiento educativo.

Ejemplo:

¿Cuáles son los componentes que atienden los proveedores de financiamiento?

- Algunos pueden tener énfasis en la capacitación.
- Otros en la infraestructura.
- O bien en el financiamiento de dinero propiamente dicho.

Manejando algo más global, se pregunta:

¿Cuáles son las áreas de intervención? Pueden ser:

- Ambiente: FUNDACIÓN VIDA, AFE-COHDEFOR
- Mantenimiento e Infraestructura: FHIS, Fondo Vial, Fondo Cafetero
- Educación y Transformación Infraestructural: FHIS
- Estudios Económicos: FIDE-ASPPE
- Cursos Motivacionales: INFOP, UNITEC
- Dotación de Dinero: Red Rural, Club Rotarios, Club de Leones
- Capacitación: AID, UNICEF, INFOP
- Incentivos para el Desarrollo: FUNDACIÓN VIDA con proyectos de reforestación a cambio de dotación de mobiliario y equipo.

- Otras instituciones, inclusive nos harían bien con sólo cobijarnos bajo su nombre, currículo, sin necesidad de que obtengamos dinero de las mismas.

El objetivo final es hacer una separación de las entidades financieras por áreas de interés. De esta forma procedemos a hacer una depuración y exclusión de aquellos entes que no se identifican con nuestros fines. Finalmente, se deben identificar las instituciones financieras que corresponden a nuestras intenciones. En esto cabe recordar que el abordaje realizado de la problemática educativa es desde un punto de vista integral. Visto así, el radio de acción en la búsqueda de entes financieros debe ser amplio.

5.3 Paso III: Ablandamiento y Empatía Financiera

En el ablandamiento lo que se hace es una presentación de motivos, como antecedente obligatorio de un "Plan de Negocios Educativo". Este último término simplemente debe entenderse como el manejo y manipulación efectiva de la venta de ideas educativas.

El objetivo del ablandamiento es la conciliación de las primeras visitas de acercamiento, lugar y fecha de las mismas. Habrán algunos proveedores de financiamiento dispuestos y otros renuentes. Es bueno identificar al dispuesto para saber que podemos abordarlo con rapidez. En cambio, con el proveedor renuente habrá que utilizar otro tipo de estrategia para ver en que forma podemos influenciarlo y hasta hacerlo cambiar de opinión. Sin embargo, de entrada podemos medir el grado de interés y ser capaces de discernir donde hay posibilidades reales del financiamiento, a efectos de no diluir tiempo en esfuerzos no productivos.

Una buena estrategia en la etapa de ablandamiento es la utilización de trifolios institucionales, conteniendo el "sello institucional", o sea la misión, visión, objetivos de desarrollo, ejes estratégicos, líneas de acción y políticas educativas de centro. Ello, además del acercamiento, busca hacer en el ente financiero por lo menos un recuerdo que lo que somos y hacia donde vamos.

Dado que no todas las instituciones financieras se dedican a lo mismo, como no todas mostrarán el mismo interés por nuestros proyectos; por lo tanto se definirán diferentes opciones de abordaje hacia el ente financiero. Estas pueden consistir en: visitas periódicas; fijación de reuniones; envío de copias del avance del proyecto; recordatorio de resoluciones de juntas financieras, donde el proyecto ya fue discutido; sugerir una continuidad al proceso de aceptación de nuestro proyecto.

5.4 Paso IV: Motivación - Beneficios Mutuos

Supongamos que me resultó difícil determinado proveedor de recursos financieros, pero al fin conseguí ablandarlo. Ello significa que por lo menos ya tengo asegurado un acercamiento donde me va a escuchar mis pretensiones; entonces, no significa que en este momento ya todo está de mi parte, sino necesito dar otro paso y es "la motivación".

La motivación es más efectiva cuando le pedimos dinero al ente financiero, pero además le orientamos sobre los posibles beneficios de involucrarse con nosotros. En primer lugar, vale aclarar que estas instituciones financieras son productivas en tanto colocan grandes cantidades de dinero; en este sentido, muchas se van a justificar con la dotación de dinero para con nuestro proyecto.

No obstante, también la mayoría está esperando un

beneficio conjunto, más la identificación de nosotros con sus otros fines institucionales. Así, podemos cambiar de intereses. Ejemplo: El director de un centro educativo, tiene necesidad de servicios técnicos y financieros. En otro punto, quien otorga servicios técnicos y financieros -a su vez-, se preocupa por el desarrollo social de las comunidades. Siendo así, podemos hacer un trueque, donde pongan a mi disposición todo el capital disponible para el desarrollo de proyectos educativos, pero a cambio le oriento a mis maestros que tienen que realizar trabajos de proyección social en la comunidad.

Otra forma de motivación es a través de la presentación de experiencias pasadas y positivas en el manejo de recursos financieros. Esto es muy tomado en cuenta, dado que en la práctica financiera (aún en el financiamiento social), el éxito del deudor es parte de los éxitos del acreedor.

También motiva al acreedor la amistad empresarial, el grado de apertura y la confianza cedida. En este sentido, esbozamos con naturalidad lo que somos, porque buscamos esos intereses. Es bueno decir que si nos queremos vincular con ellos (con determinados entes financieros), es porque consideramos que son lo mejor, dentro de todo el mercado aprovechable de los centros educativos.

A todas las estrategias anteriores de financiamiento es a lo que se le denomina "vías alternas de búsqueda de financiamiento". Mediante estas vías se busca agrandar el radio de acción de la escuela; de esta forma la escuela puede vincularse mejor con la comunidad, como puede ganar aceptación de los entes financieros para que estos destinen mayor cantidad de recursos económicos al financiamiento educativo. El fin último es instituir a la educación como una prioridad nacional.

5.5 Paso V: Plan de Negocios

Quizá es el punto que más contribuye a la venta del proyecto. Es así porque permite darle a conocer a los financistas el tipo de institución que somos, la forma de organización, los esquemas de trabajo y la orientación hacia los cambios y la calidad educativa. En este sentido, es una referencia para los financistas, como también para los administradores del recurso financiero.

Ahora bien, el plan de negocios no es un invento, ni una serie de ideas ordenadas y manipuladas. No lo es porque este tiene sus orígenes en el perfil. Así, en su generalidad debe contener lo siguiente:

- **Misión:** Es el giro educativo, como marco de referencia, donde deben ubicarse los proyectos. Nos deben aclarar o responder con exactitud la siguiente pregunta: ¿Cuál es nuestra intervención específica en el área educativa?
- **Visión:** Es una forma estratégica de ver los problemas en positivo. Se orienta a definir la forma en como seremos en el futuro, citando el momento específico. Con el sólo hecho de estructurar una visión, da a entender que sabemos lo que estamos haciendo, o indica que estamos comprometidos con el desarrollo educativo. Es más fácil conseguir el financiamiento cuando tenemos claro nuestro punto de partida y de llegada: Con ello tiene que ver directamente la visión.
- **Principios y Valores:** Es el marco referencial de categorías y compromisos que abrigan a los proyectos planteados. Más allá de la transparencia y productividad en el manejo de los recursos, se incursiona inclusive en aspectos sociales y de moralidad, como en compromisos con la sociedad.
- **Objetivos de Desarrollo:** Son los compromisos adquiridos; mediante el cumplimiento de los cuales se conseguirá la transformación educativa propuesta.

- ❑ **Políticas Educativas:** Estas se vinculan directamente con los objetivos, y con los componentes o acciones del proyecto. Procuran hacer operativo el cumplimiento de todas las acciones propuestas.
- ❑ **Ejes Estratégicos:** Un eje es la base. Lo estratégico está referido a que apuntan a ser las pautas transformadoras del proyecto. Todo lo planteado a partir de los mismos, será para transformar, desarrollar y cumplir las metas correctamente explicitadas a lo interno de cada componente del plan.
- ❑ **Líneas de Acción:** Es la ruta definida por áreas de trabajo, presupuestada, programada, y puesta en práctica a fin de cumplir con la visión.
- ❑ **Sub Proyectos, Componentes y Acciones:** En estos componentes descansa la operatividad misma del proyecto. Sin ellos no habría ejecutoría del "Plan de Negocios"; por lo tanto tampoco habrían más aulas, ni talleres vocacionales, o talleres de computación, y otros.

5.6 Paso VI: Solicitud de Financiamiento

La tarea empieza con la obtención de formatos de solicitudes de financiamiento; los cuales ya tenían que haber sido solicitados de antemano desde la etapa de ablandamiento y se terminan de conseguir una vez expuesto con claridad el plan de negocios institucional educativo.

Otro momento de la tarea, en esta parte, es la adecuación -de todas las categorías y conceptos manejados en mi perfil-, en concordancia con el formato que maneja la institución proveedora de recursos. No importa que nuestro formato de perfil sea mejor, más congruente y entendible, sólo importa adecuar nuestras ideas a la estructura condicionante de quien aportará el dinero para la solución de mis problemas educativos.

Debe entenderse que adecuar los perfiles a esos formatos es obligatorio, porque sino nos devolverán nuestros perfiles o simplemente no los tomarán en cuenta a la hora de una decisión de financiamiento.

En otro punto, muchas veces el gestor financiero debe priorizar entre un financiamiento grande y otro pequeño. Ello dependerá de la urgencia del financiamiento, como de las opciones del mismo. Veamos algunas observaciones:

- ❑ Donde la estructura organizativa y selectiva del proyecto es grande, consecuentemente tardará la decisión de proyectos.
- ❑ Con las estructuras pequeñas, el financiamiento es más rápido.
- ❑ En consecuencia, si tenemos muchas opciones de financiamiento pequeño, bien puede ser un parámetro para irse por este tipo de opción.
- ❑ Sin embargo, aún si hubieran muchas opciones pequeñas de financiamiento educativo, pero si no compensan la inversión que necesitamos; entonces, no tiene sentido que diluyamos esfuerzos por esta vía.

5.7 Paso VII: Seguimiento a Solicitud

En este punto tengo la obligación de mantener un seguimiento insistente sobre mi proyecto, sobre la aprobación de mi solicitud. Sucede que los procesos de aprobación de solicitudes de proyectos son lentos, y si le agrego poco interés y falta de seguimiento sobre el mismo, entonces la gestión financiera será un proceso de nunca acabar, con resultados negativos y en contra de la problemática educativa.

En el seguimiento generalmente se tienen en mente varias preocupaciones, reflejadas en las siguientes preguntas:

¿Por dónde va el proceso de aprobación de proyectos?; ¿Qué correcciones debo realizar?; ¿Le interesa al Consejo de Aprobación mi priorización de necesidades?; ¿Qué otros documentos necesito presentar, además del perfil?; ¿Hay Comisión de Estudios Técnicos y selección de proyectos?; ¿Quién va a tomar la decisión de brindarle financiamiento a mi proyecto?.

En la medida que mi investigación y generación de respuesta para las interrogantes anteriores sea efectiva; en esa magnitud estaremos más próximos de obtener el financiamiento. Esto de la tardanza del proceso de aprobación ha despertado muchas inquietudes y formas negativas de juzgar a los analistas de financiamiento: se dice que son inoperantes, o que el paquete de solicitudes a aprobar es muy amplio. La verdad es que se ha hecho una costumbre el nombramiento de personas muy ocupadas para dirigir y tomar las decisiones de financiamiento y en la mayoría de los casos la labor de aprobar financiamiento es secundaria en comparación con otras tareas.

En tal sentido, dadas las deficiencias y retardos del sistema de aprobación de solicitudes, se aconseja revestirse de paciencia en el mismo, pues, nos llevaremos uno que otro desencanto. Lo importante es no agotarse hasta ver aprobado y realizado el financiamiento.

5.8 Paso VIII: Aprobación del Proyecto

La aprobación del proyecto es en términos literales, pues, en la práctica se refiere a la aprobación de los desembolsos de dinero, quedando pendiente la calendarización de los mismos, como la cuantía de cada desembolso.

Una vez aprobado el proyecto, lo saludable es retomarlo para terminar de estructurar una estrategia de ejecución funcional. Luego viene una tarea difícil, como ser la

administración de los recursos financieros, pero ello ya no le compete explicarlo a esta parte del trabajo.

5.9 Paso IX: Sistematización de Experiencias

Se refiere a que todas las lecciones del proceso de gestión deben ser rescatadas y tomadas en cuenta para futuras gestiones de proyecto. Este punto dentro del ciclo de gestión de recursos nos indica que el proceso repite los pasos una y otra vez en cada momento; no obstante, nunca el proceso de gestión se iguala a uno realizado con anterioridad. Así, el ciclo del financiamiento educativo no es mecánico.

También, el proceso de sistematización de experiencias de financiamiento coadyuva a una institucionalización financiera de los centros educativos, dado que los resúmenes finales pasan a ser parte de los activos del centro, de tal forma que pueden ser aprovechados, estudiados y retomados por todos los interesados. En cambio, cuando las experiencias no son sistematizadas, se lastima la sostenibilidad del sistema educativo, pues, si se retira del centro educativo el que antes realizaba la gestión financiera, esa persona se lleva consigo misma un cúmulo de experiencia que por no sistematizarla se desaprovecha.

Temas de Trabajo y Evaluaciones:

1. Simulacro de Plan de Negocios:

Construya un plan de negocios que lo identifique con un colegio moderno, vinculado lo mismo con un "sello institucional educativo".

2. Haciendo Memorias:

¿Qué es perfil de proyecto?

¿Qué es plan de negocios?

3. Apéndice

Ejemplo Práctico:

Plan de Negocios:
"Desarrollo de Infraestructura Educativa"
Financiamiento Educativo

Observación: El Plan de Negocios toma como fuentes de referencia todos los puntos hasta ahora abordados. No debe parecer que todo sea repetitivo, lo que sucede es que justamente el Plan... remarca en los puntos más importante. Para el Plan..., el insumo más importante es el Perfil del Proyecto.

A continuación se presenta el Plan...:

❑ **Misión: Inversión Educativa**

Algunos impactos visibles de la inversión educativa son los siguientes: mayor salario, oportunidades de trabajo, más socialización, mejor calidad de vida. La sumatoria de esas calidades es lo que resultará en un desarrollo nacional integral.

❑ **Visión: Calidad de Vida**

La visión educativa tiene como horizonte principal una mejoría en la calidad de vida: un desarrollo humano pleno dicen otros. O sea, a través de una educación formalizada se prepara a los individuos para la vida; para que con educación tengan mejores oportunidades de desenvolverse en sociedad; finalmente, para promover las condiciones sociales que favorezcan en los seres humanos su desarrollo integral.

❑ **Principios y Valores**

Con relación a los principios, lo mismo para los valores, el sistema educativo se nutre de como los aplican en su quehacer las personas vinculadas con el mismo, pues, de esa práctica depende la integridad del sistema. Por lo tanto, a continuación se presenta un

pequeño listado encaminado a definir el tipo de gestor requerido. Nos referimos a ese nuevo gestor educativo, el cual será el garante ante las nuevas opciones de financiamiento.

Principios:

1. Etico y transparente, con alto grado de madurez personal y moralidad
2. Con horizonte educativo claro
3. Con identidad pedagógica
4. Calidad total educativa
5. Con rigor educativo y principios

Valores:

1. Voluntarioso y dispuesto a trabajar
2. Encaminado al consenso
3. Agente comunitario
4. Comprometidos con la educación y no con la retórica política
5. Estimar, apreciar y valorar el sistema educativo

□ **Objetivos de Desarrollo:**

Objetivo General:

Complementar, ampliar, y mejorar la Infraestructura Educativa, a fin de lograr un mayor grado de cobertura, como una educación para todos.

Objetivos Específicos:

1. Apoyar la capacitación laboral a través de la construcción de talleres vocacionales educativos.
2. Vincular a la escuela con el trabajo comunitario.
3. Vincular a los alumnos con el trabajo productivo.
4. Gestionar y propiciar la reparación y construcción de aulas en los centros educativos que lo necesiten.
5. Dotar de mobiliario y equipo a los centros educativos según necesidades.

6. Construir o habilitar talleres y laboratorios según necesidades, dotándolos del equipo indispensable para su funcionamiento.
7. Construir y/o reparar la cercas escolares para asegurar las instalaciones, equipo y mobiliario, y en especial a los miembros de las comunidades educativas.
8. Construir o habilitar los servicios sanitarios y pilas de abastecimiento de agua para lograr mejores condiciones y apuntar hacia escuelas saludables.

□ **Políticas Educativas:**

Son ejemplo de política educativa las siguientes:

1. En términos de financiamiento educativo, Honduras elaborará –a partir de otras experiencias- su propio modelo de financiamiento. Estarán al frente del proceso un grupo interdisciplinario de técnicos, en su mayoría nacionales (con alguna asistencia internacional), guiados por técnicos y especialistas educativos.
2. Es política educativa de Gobierno la búsqueda de innumerables fuentes de financiamiento. Honduras no se puede dar el lujo de realizar cambios de gestión financiera educativa, pues, se necesita de todas las opciones. Cambiar de una modalidad a otra, sería acrecentar el problema del financiamiento educativo.
3. Para mediatizar los problemas vinculados con el subsidio gubernamental, contrastado –esto- con la poca capacidad de respuesta gubernamental al financiamiento educativo; entonces, se deben buscar modelos alternativos a la gestión pública, sin cuestionar la política social.
4. Obligar al Gobierno a que cumpla con su responsabilidad en el área de financiamiento educativo, no significa que tenemos que limitar o

terminar con la gestión privada de recursos, la autogestión y autonomía escolar. En consecuencia, se deben promover las opciones privadas de financiamiento, motivar la creatividad, autogestión y el dinamismo del sistema educativo. Ello será provechoso para toda la nación.

5. El Estado es insuficiente para resolver las demandas educativas. Por ello, debe fijarse como política un trabajo conjunto con la comunidad en la búsqueda oportuna de los recursos financieros. En este paso deben dársele amplias potestades a los distritos educativos, lo cual le daría mayor movilidad al sistema y atacaría de forma directa el problema del paternalismo educativo.

□ **Ejes Estratégicos Transversales:**

1. **Participación Ciudadana:** Es un elemento clave, para legitimar y darle sostenibilidad a nuestras acciones. La participación ciudadana quedará definida con claridad en el seno de las Asociaciones de Desarrollo Educativo Local (ADEL), quien será el ente promotor y representativo del trabajo comunitario.
2. **Co-Participación Ciudadana:** Es la misma participación en la solución del problema de infraestructura educativa, a través de ADEL, donde este ente velará porque los diferentes representantes de las fuerzas vivas se identifiquen y/o responsabilicen directamente con determinado número de acciones.
3. **Transparencia:** Se establecerán mecanismos de rendición de cuentas hacia la comunidad. De esta forma se pondrá a disposición de todos los involucrados los informes de ejecución del presupuesto. A su vez se evaluará e informará sobre el cumplimiento de logros y metas. En caso de desviaciones se fijarán los correctivos necesarios.

4. Transformación: Todas las actividades realizadas necesariamente tienen que pasar por una evaluación de transformación, lo que significa que se medirán los impactos de cada una de ellas. Aquellas actividades que no coadyuven a la ampliación de la cobertura educativa, en su momento serán eliminadas del plan original.

□ **Líneas de Acción Estratégica:**

1. Trabajo: Nuestro proyecto brinda especial atención a la construcción y dotación de equipos para centros vocacionales, poniendo de manifiesto un interés especial en la educación técnica. Se procura que los educandos reciban una educación integral y salgan de sus escuelas más preparados para la vida: bien sea con relación a expandir las oportunidades de trabajo, o a desarrollar las capacidades de movilización social y desarrollo pleno en lo político, económico y social.

2. Flexibilidad: La flexibilidad de nuestro proyecto se pone de manifiesto en el sentido de construir y dotar de equipo a centros que realicen una actualización sistemática de sus currículos, adecuados al desarrollo técnico empresarial de las comunidades donde tienen su establecimiento. Aunque debe agregarse la prioridad de zonas marginadas y excluidas del desarrollo educativo local.

Además, el proyecto promoverá que los educandos reciban una educación que abarque distintas áreas: la informática, inglés, deportes y cultura general, agricultura, manualidades y habilidades técnicas. De esta forma tendremos personas aptas para un amplio mercado laboral: con alta movilidad, flexibilidad y adecuación laboral, capaz de ubicarse en distintas áreas de trabajo.

3. Participación Ciudadana: Todas las acciones de

nuestro proyecto han sido definidas mediante una evaluación comunitaria de necesidades, donde lo que ha prevalecido es el consenso y los dictámenes de la propia comunidad. Además, el proyecto contempla un componente específico de participación ciudadana identificado como "Asociaciones de Desarrollo Educativo Local". Estas asociaciones serán los organizadores e integradores de la comunidad al trabajo educativo. A su vez se tendrán las siguientes tareas: gestor, formulador, evaluador, administrador y auditor social de todas las acciones de infraestructura educativa.

□ **Sub Proyectos, Componentes y Acciones:**

1. Infraestructura Escolar:

A través de este componente se busca mejorar la calidad pedagógica y condiciones de instalaciones físicas educativas. El centro de atención son los alumnos, procurando a través de la intervención mejorar el proceso enseñanza – aprendizaje. Se atenderán los niveles prebásico, básico y medio, en la construcción, ampliación, mejoría y cambio de instalaciones educativas.

2. Dotación de Mobiliario y Equipo:

Se proveerá de mobiliarios y equipos a los centros educativos según el currículo y la modalidad educativa de cada centro, priorizando los equipos vocacionales y técnicos que mejoren en las escuelas las condiciones y los servicios de biblioteca, laboratorios, talleres vocacionales, centros de manualidades y centros recreativos.

A través de este componente se pretende mejorar la calidad de vida de las comunidades, a través de una educación integral y productiva, con orientación a que los educandos se desenvuelvan plenamente en los campos económicos, sociales y políticos.

3. Organización Comunitaria (ADEL):

Este componente contempla la creación de la Asociación de Desarrollo Educativo Local (ADEL), en cada comunidad de intervención del proyecto. La preocupación máxima de este componente es darle sostenibilidad propia al proyecto, donde ADEL sería un ente gestor, formulador, evaluador, administrador y auditor social de todas las acciones de infraestructura educativa.

1 Logros

1. Infraestructura Escolar

- * 2,500 aulas reparadas.
- * 1,200 aulas, 200 talleres, 120 laboratorios, 1,200 cocinas, 1,200 bodegas, 1,200 pilas de abastecimiento de agua, 3,600 servicios sanitarios, 1,200 cercas escolares construidas.

2. Dotación de mobiliario y equipo

- * 200 talleres, 120 laboratorios y 1,200 cocinas dotadas de mobiliario, equipo y los utensilios correspondientes.
- * 120,000 pupitres unipersonales donados a los centros educativos que carecen de este mobiliario y para las nuevas aulas que se construyan.

3. Organización Comunitaria

- * 1,200 Asociaciones de Desarrollo Educativo Local (ADEL), organizadas.
- * 1,200 ADEL capacitadas en la elaboración y ejecución de PEC, como proyectos productivos.
- * 1,200 ADEL capacitadas en el uso y manejo de los manuales de organización, funcionamiento y administración financiera, de las mismas.
- * 1,200 ADEL capacitadas en el mantenimiento correspondiente de las obras construidas.

□ **Metas**

- Retención Escolar: 100%
- Repetición Escolar: 0%
- Población juvenil con rezago escolar: Moderada
- Cobertura Educativa: 95%
- Población en edad escolar no atendida por el sistema: Poca

Parte III

**Administración Financiera
y Cuentas Educativas**

Capítulo 6

El Proceso de Administración Financiera

Introducción

La gestión de financiamiento educativo no tendría sentido si es que una vez obtenido el recurso no se sabe como administrar y hacer uso eficiente del mismo. De está forma, este capítulo introduce de manera puntual aspectos ya generalizados del proceso de administración de recursos, tales como: planeación, organización, dirección y control.

Es importante acumular este conocimiento porque es en ese proceso en el cual estará inserto el administrador de centro educativo. En esta línea, planificar es pensar de antemano todas las actividades a realizar y plasmarlas en documentos de prueba; organizar es alcanzar el equilibrio en la combinación de bienes, personas y dinero; dirigir es estar al frente de los cambios y hacerlos efectivos; controlar es estar pendiente del cumplimiento del plan y proceder a realizar a tiempo los correctivos necesarios. Sin más, procedamos a hacer el marco de lo que trata este asunto.

6.1 Planeación Integral

La planeación es la máxima de las actividades procedimentales de cualquier institución. En lo que respecta al término integral, debe entenderse como que todo plan educativo debe salirse e ir más allá de lo estrictamente educativo y procurar una vinculación con la solución de los problemas generales que acontecen en una comunidad. Así, de repente debe hablarse de economía, sociedad, política, medio ambiente, administración pública, y otros de los cuales sería un error que la educación hiciera distancia.

También, lo integral puede entenderse como la integración de lo urbano y rural. De está forma escaparse del error de antaño donde los planes educativos eran exclusivos para la parte urbana. Además, lo integral es indicio de

completo, pues, no se trata de resolver una que otra problemática escolar. Entonces, lo imperativo es definir y ejecutar un plan integral de desarrollo educativo nacional.

Ahora bien, en el marco del referido plan de desarrollo educativo nacional deben estructurarse un sinnúmero de proyectos educativos (de los cuales ya se ha hecho referencia); y es allí donde cabe tener conocimientos sobre administración financiera de recursos materiales, humanos y financieros. Visto así, este acápite se divide en dos partes: a. Plan Estratégico Local; b. Plan Administrativo de Centro.

6.1.1 Plan Estratégico Local

Al momento de realizar un plan integral de desarrollo educativo, lo primero que se tiene en mente es atraer la inversión. Está se atrae con estabilidad: Sin recurrentes huelgas en el sistema educativo. Mostrando planes concretos. La ejecución del plan necesita de una gran variedad de opciones de financiamiento.

Un plan de desarrollo educativo viene a redundar en los puntos tratados de forma libre en otras partes de este libro, tales como:

- a. Situación Actual: Problemas
- b. Situación Futura: Visión
- c. Objetivos de Desarrollo
- d. Políticas
- e. Ejes Estratégicos
- f. Líneas de Acción
- g. Proyectos

Es aconsejable que el estudiante rellene por sí sólo cada una de las partes anteriores, remitidas a la situación real de su propia comunidad. Se repite: En el libro se encuentran todos los ingredientes para realizar el ejercicio. Por mi parte, no quiero ser repetitivo. Además, la realización completa de un plan estratégico –a lo interno

de este libro-, pueda que conduzca a la pérdida del horizonte del mismo: LA GESTION FINANCIERA DE PROYECTOS EDUCATIVOS.

Por otra parte, se supone que al momento de gestionar financiamiento el plan ya está dado. De todas formas, en adelante se define a que hace referencia conceptual cada parte contenida en un Plan Estratégico.

a. Situación Actual: Problemas

Desde los problemas se empieza dándole un tratamiento integral al plan. Así, se parte de los problemas educativos, pero también se integran otros: de infraestructura física, socio-económicos, administrativos-institucionales, ambientales, histórico-culturales. La educación incursiona en otras áreas siempre y cuando desde sus espacios tenga respuestas para la solución de problemas en otros campos.

Los problemas educativos más comunes son los siguientes: falta de infraestructura educativa; deficiente apoyo logístico – administrativo hacia los centros educativos; preocupantes índices educativos. En este sentido, problemas son desviaciones inapropiadas del sistema educativo, afectando cobertura, administración e índices educativos.

De lo anterior se clarifica que la situación de los municipios de Honduras no es onerosa en términos educativos, y para ser más específicos se acostumbra a enlistar todas las desviaciones encontradas. Luego se analiza la profundidad de la problemática, para después buscar los probables correctivos.

A fin de ser categóricos en este punto, en su generalidad se puede concluir que la educación en Honduras no es planificada, sino improvisada. La evidencia radica en la inexistencia de planes de desarrollo educativo municipales. En este sentido, el

sistema camina como resultado de la casualidad y no exactamente de un Plan... orientador de los esfuerzos, que procure la explotación y utilización óptima de los recursos educativos. Ahora bien, bajo la falsa creencia de algunos de que todo anda bien, entonces los problemas educativos existentes seguirán desarrollándose hasta lograr un empeoramiento de los niveles de vida.

Por lo tanto, el reto en financiamiento educativo empieza en el seno de un plan educativo. El plan –en términos técnicos– es la razón de ser del financiamiento educativo. En otro plano, lo que importa es el cambio en los niveles de vida de los integrantes de una comunidad.

Nota: Para más detalles, ver el capítulo 1.

b. Situación Futura: Visión

La visión no es otra cosa que la problemática vista en positivo. La visión quizá es lo más importante del plan estratégico, ya que es el punto de partida del mismo, pues, es donde realmente inicia el proceso de transformación: justo en la mente de las personas como filosofía de cambio. Pero, también la visión es punto final, por cuanto se procura en todas las etapas de la transformación conseguir el cumplimiento de la misma. Al final, el Plan de Desarrollo Educativo será satisfactorio en la medida que la visión se haga realista.

Una visión puede ser la siguiente: "Para el año 2010, los pobladores de Tegucigalpa queremos un sistema educativo con una cobertura de infraestructura en un 100% y reuniendo las condiciones pedagógicas mínimas; con una fluida asistencia técnica y logística por parte de los diferentes distritos educativos; gozando de una mejoría sustancial en los índices educativos. Además, se espera que la educación se ponga a tono con el desarrollo educativo; que desde

su radio de acción se preocupe por la formación de una cultura ambiental; pero sobre todo, preocupada por el desarrollo humano pleno de las comunidades. En este sentido, a través de la educación deben procurarse más oportunidades económicas y de actuar social para la población en general.”

Si observan detalladamente, lo más importante de una visión es que tiene implícitas dos cosas:

1) Los objetivos de desarrollo, y 2) Las políticas municipales. A continuación se conceptualizan estos dos puntos.

c. Objetivos de Desarrollo

En tanto la visión nos da el aspecto filosófico e inclusive soñador de la Estrategia de Desarrollo Educativa. Por otra parte, los objetivos nos ubican en aspectos más realista y concretos. La visión es algo general hacia donde ir, en tanto los objetivos de desarrollo ya nos sitúan en algo más prioritario en donde concentrar los cambios. Otro punto, muy vinculado con la visión y los objetivos, son las políticas, las cuales se definen enseguida.

Nota: Ejemplos de objetivos se encuentran en el perfil.

d. Políticas

Las políticas tienen una amplia vinculación con la visión y con los objetivos de desarrollo. Con las políticas se procura potenciar el proceso de transformación con lo mínimo: En otras palabras, cumplir la visión con el mínimo esfuerzo y a su vez satisfacer las condiciones dictadas por el objeto de desarrollo.

En este aspecto las Autoridades Municipales, la comunidad y fuerzas vivas de determinada comunidad, están llamadas a jugar un papel fundamental dentro de la estrategia de desarrollo. Así, tienen la tarea de orientar e influir en la dirección a

seguir por los agentes educativos, económicos y sociales del municipio; desde las políticas tiene que esclarecerse hacia donde van los recursos y esfuerzos de la comunidad, para influir en la toma de decisiones y en las correspondientes acciones.

**Nota: Puede encontrar ejemplo de políticas en la parte última de modelos de financiamiento.*

e. Ejes Estratégicos

Los ejes estratégicos son objetivos inmediatos, priorizados y puestos a trabajar como el motor principal de la estrategia de desarrollo. Vale aclarar que la definición de un eje estratégico no es antojadiza, sino acorde a lo que la población a desarrollar más le urge y así se conforman los ejes de desarrollo educativo.

Como complemento, cuando se requieran, se definen ejes de protección, solamente si es que pelagra la base educativa principal del desarrollo, ya sea por tener una educación distante y divorciada del sistema económico, o por falta de educación ambiental, entre otros.

Un tercer tipo de ejes son los transversales, los cuales deben estar presente a lo largo de toda la estrategia y tienen que ver con aspectos más allá del desarrollo educativo, en la procura de un desarrollo pleno, al integrar otros campos en la estrategia. Ejes transversales pueden ser: participación ciudadana, visibilidad, transparencia, enfoque de género, sostenibilidad y otros.

Nota: Buscar ejes y líneas estratégicas en el plan de negocios.

f. Líneas de Acción

Es la dirección específica o recorrido a tomar para dar cumplimiento a las finalidades establecidas en la visión,

los objetivos y las políticas. Las líneas de acción tienen como columna vertebral a los ejes estratégicos. Mientras el eje se dicta en general, la línea de acción nos dice lo específico, inmediato y prioritario a desarrollar del eje.

g. Proyectos

Los proyectos se han definido con la pretensión de ser la realización más próxima de las líneas de acción y el apoyo inmediato para el desarrollo de los ejes estratégicos. En magnitud, los proyectos son la unidad mínima del plan estratégico, pero la más efectiva, por cuanto implican acciones concretas para la resolución de los problemas ya mencionados al inicio de la estrategia. En cuanto a la medición de los proyectos, eso será tarea de una unidad evaluadora, aunque la pauta serán los resultados que se hayan obtenido para satisfacción de los objetivos inmediatos. Con los proyectos concluye la elaboración del plan estratégico.

Nota: Volver a repasar análisis causa efecto y el proyecto y sus impactos.

6.1.2. Plan Administrativo de Centro

Mientras el plan estratégico de desarrollo es un marco de referencia general para todas las acciones que se definan a nivel de centro, entonces un plan administrativo de centro se impulsa desde la escuela. Viene a ser una herramienta básica de planeación financiera y se guía por el siguiente procedimiento administrativo.

a. Pronóstico de la Demanda Educativa: Matrícula

En este punto se busca definir una aproximación del número de personas en edad escolar y que solicitará matrícula para ingresar o reingresar al sistema educativo en un año determinado. Esto tiene su semejanza en lo que es un plan de ventas. Las variables que intervienen son la edad, nivel de ingresos,

nivel de educación y crecimiento poblacional. En la medida que esas cuatro variables se conjuguen a la perfección, así se determina con mayor facilidad la demanda educativa de una comunidad.

Los resultados de este análisis tienen que ser claros en decir, por ejemplo, habrá una demanda de 200, 1000, 500, 100, cupos de matrícula respectivamente en educación pre-básica, básica, media, técnica vocacional.

b. Programa de Servicios Educativos: Recursos Materiales

Se hace con respecto a la demanda educativa. Esto sería semejante a la elaboración y ejecución de un plan de producción. En este sentido, la escuela – teniendo como referencia el nivel de matrícula- debe establecer las actividades de producción y fijar los recursos materiales requeridos para cumplir con el programa de servicios.

En esta línea, la escuela debe indicar si tiene capacidad escolar para dar cobertura a la demanda educativa. El director de centro o gestor financiero debe hacerse los siguientes cuestionamientos:

- ¿Es suficiente nuestro edificio?
- ¿El número de aulas es el requerido?
- ¿Tenemos laboratorios especiales?
- ¿Habrá apoyo logístico del distrito educativo en cuanto a la disposición de materiales?
- ¿Qué nivel de déficit resultaría si imponemos criterios mínimos de atención?
- ¿Cómo resolveré el dilema entre cantidad y calidad educativa?
- Entre otros cuestionamientos claves.

c. Plan de Personal: Recursos Humanos

Este es un examen, quizá el de mayor rigor en la planeación de centro educativo. Aquí interesa

caracterizar el personal adecuado para desarrollar nuestro programa de servicios educativos. Dicho personal debe tener la suficiente capacidad técnica para interactuar con los materiales y hasta con la tecnología educativa –arriba definida-. Además, este recurso humano debe estar preparado para atender los niveles de estudio definidos. Así, habrán especialistas en cada área de estudio: ciencias naturales, estudios sociales, español, matemáticas y otras.

d. Presupuesto y Flujo de Efectivo: Recursos Financieros

Llegados a este punto, necesitamos saber si nuestra institución educativa reúne la cantidad de dinero necesaria para ejecutar el programa definido. Es en este momento cuando se cuantifican todos los gastos materiales y humanos. Dicha sumatoria debe ser financiada por: transferencias gubernamentales, gestión de centro, aporte familiar, aporte comunitario, y otros.

Por último, al presupuesto educativo tiene que anexársele un cronograma detallado de ejecución presupuestaria. El cronograma servirá como referencia para evaluar si el dinero se está gastando efectivamente en tiempo y forma.

e. Evaluación Financiera: Fin del Proceso

La evaluación financiera se realiza en tres niveles:

1ro. Evaluación del Diseño.- Se estudia el rigor con que ha sido elaborado el plan administrativo de centro. También se revisa si todas las actividades están claramente definidas o es que hay un margen de actuación amplio para la improvisación.

2do. Evaluación del Desempeño.- Consiste en observar como se ejecutan las actividades educativas previstas. Si cuidan el horizonte del tiempo o todo es un desorden. En esto no hay que esperar hasta el final

para definir las correcciones respectivas. Es más, si se amerita un cambio de metodología, entonces se procede a implementar la nueva forma de hacer las cosas.

3ro. Evaluación del Impacto.- Consiste en estudiar la efectividad de los planes educativos. En este momento se sistematizan las experiencias, recuperando lo bueno y desechando lo malo. En otras palabras, se mide si el impacto de nuestra intervención fue positivo o negativo, si cumplimos o no las metas definidas con anticipación.

6.2 Organización del Trabajo Institucional

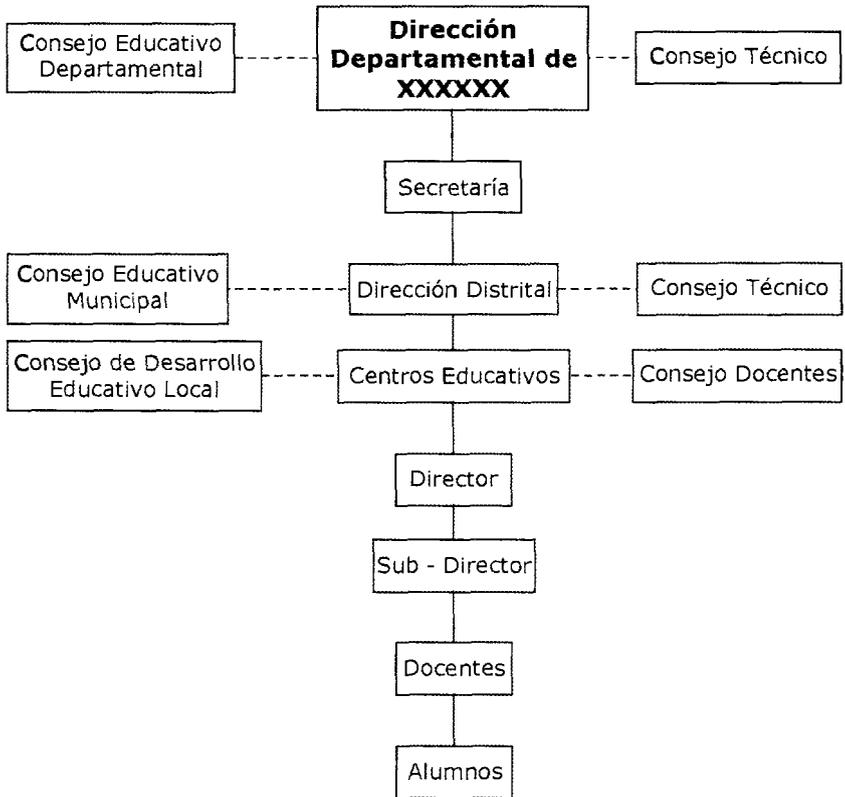
Organizar es el arreglo ordenado de los recursos y de las funciones que deben desarrollar todos los miembros de una empresa para lograr sus objetivos y metas. También, es el mecanismo por el cual la dirección coordina y controla las acciones. Siendo así, la organización es la antesala de la dirección.

Para los centros educativos la organización plantea una tarea difícil, ya que se amerita un cambio general de la forma actual en que están organizados los centros. Veamos esto como que el sistema educativo tiende a crecer y por lo tanto necesitará de más personal, lo que a su vez empuja a que la organización pasada se abra, modifique o cambie.

Es claro el procedimiento, si antes no se realizaba gestión financiera educativa ni manejo de recursos; ahora que tendremos actividades de este tipo la organización no puede ser la misma. De mantener la misma organización, es probable una mala administración de los recursos. Para entender con mayor claridad, a continuación se presenta un organigrama escolar tradicional, viejo y caduco para las exigencias educativas de los tiempos actuales.

Organigrama Funcional Actual

Dirección Departamental Educativa



El organigrama anterior muestra la estructura funcional completa del sistema educativo, partiendo del jefe departamental hasta llegar al nivel de alumnos. Algunas críticas al tipo de organización mostrada son las siguientes.

Crítica al Nivel de Organización Actual:

- ❑ Los centros educativos no están organizados a como lo muestra el diagrama. En caso de existir una excepción organizacional, entonces la misma no es operativa.
- ❑ Los consejos de docentes son inexistentes. En caso de existir grupos formales de docentes, a estos nunca les preocupa la situación problemática de sus centros y se remiten sólo a discusiones de reivindicaciones salariales.
- ❑ De los consejos de desarrollo educativo local nadie sabe nada. Es más, ni siquiera los Consejos de Desarrollo Municipal adscritos a las alcaldías municipales están activados.
- ❑ El tipo de organización desde el director hasta el nivel del alumno es vertical. En primer lugar, el trasiego de información no es fluido. En segundo lugar, el director de centro lo define todo.
- ❑ El alumno es un simple eslabón del organigrama, el cual no tiene tareas definidas.
- ❑ Según el organigrama, en la escuela sólo hay labor académica; lo cual es un grave error cuando no se incluye la parte operativa y administrativa de los recursos humanos, materiales y financieros.

Cambios Propuestos: Manual de Operaciones

Según el nuevo esquema de gestión educativa, la administración de centros educativos no es tan fácil, máximo cuando incursionan a la escuela criterios de economía de recursos y sostenibilidad educativa. Lógicamente, la nueva organización prevista debe ser acorde con el tamaño de cada centro educativo. Así, enseguida se proponen cambios generales hacia donde debe apuntar la organización de todo centro educativo. Se propone crear las siguientes áreas de trabajo:

Area de Staff: Son las personas o departamentos que dirigen todos los procesos administrativos y de cambio de la institución.

a. Administrador de Centro Educativo: El administrador de centro educativo es aquel nivel que debe sustituir a lo que actualmente se maneja como director. La diferencia radica en las funciones administrativas que realizará más allá de las académicas que actualmente tiene encomendadas. En esta línea, también serán funciones del mismo las siguientes: manejo de personal, dinero (caja o fondos), control de activos, registro de inventarios, entre otras. Es la máxima autoridad escolar. También, tiene que ser un gestor financiero por naturaleza.

b. Director de Inventarios: Está dentro de los altos rangos de dirección de la escuela, pero subordinado al administrador de centro educativo. A su vez tiene a cargo a 1 auxiliar de inventarios y a 1 jefe de bodega. La labor de este funcionario estará dirigida a controlar rigurosamente el buen uso de todos los recursos materiales de la institución educativa que corresponda.

c. Director Académico y de Personal: También bajo la subordinación del administrador de centro educativo. Maneja a su cargo todo el registro de personal: cumplimiento de trabajo, calificaciones, realiza las contrataciones extras de la asignación y disposición del Ministerio de Educación; además aplica sanciones a los docentes incumplidos. Tiene a su cargo a maestros guías de cada área educativa, los que a su vez coordinan el trabajo de los docentes del área correspondiente. Este mismo director académico maneja a su cargo el sistema de registro académico donde tiene a una persona de apoyo. Si fuera el caso de haber investigaciones, también estarán a su cargo. En este punto no es necesario abrir un departamento específico de investigación, pues, cada profesor estará

en la facultad de administrar su propio proceso investigativo.

d. Director de Finanzas: Esta nueva modalidad debe sugerir ante la administración y guiar cuando sea el caso los procesos de gestión financiera. Manejará de forma inteligente el recurso financiero de la institución educativa. A su cargo, a través de un subordinado tendrá el Centro de Costos Educativos. También, mediante un auditor interno podrá pedir cuentas – con la debida autorización del administrador de centros- a las direcciones de personal e inventarios para saber como se están manejando los recursos materiales y humanos, y como ese manejo incide para bien o mal de la institución.

Area Sustantiva: Conformado por el personal directamente vinculado con la operatividad institucional de las escuelas. Así, cada una de las áreas funcionales de una escuela tendrá su personal sustantivo. En este caso se define el siguiente personal:

a. Secretaría Académica y de Personal

- **Maestros Guía:** Maneja y orienta el trabajo específico de un grupo de docentes vinculados con un área específica, ejemplo: Maestro Guía en Ciencias Naturales, donde a su cargo estarán todos los maestros que imparten esta materia. Los maestros guías también tendrán asignaciones de horas clases.
- **Docentes:** Son aquellos maestros que tienen a su cargo labores estrictamente académicas.
- **Jefe de Informática y Registros:** Tiene a su cargo el registro de matrículas, notas, y otros vinculados directamente con el área educativa, menos de personal y recursos financieros.

b. Departamento de Inventarios

- **Auxiliar de Inventarios:** Será el asistente del jefe de inventarios. Además, manejará todo el registro de compras o ventas escolares cuando sea el caso.
- **Jefe de Bodega:** Tiene a cargo el cuidado de los materiales educativos, como la entrega oportuna y controlada de los mismos.

c. Departamento de Finanzas

- **Centro de Costos Educativos:** Aquí se maneja el registro de todos los movimientos de personal, como de la utilización efectiva de los recursos financieros que posee la institución educativa.
- **Auditor Escolar:** Velará por el buen uso de los distintos tipos de recursos institucionales, tales como: materiales, humanos y financieros.

Area de Apoyo: Su orientación es apoyar las actividades del staff administrativo, como ayudar en el proceso de toma de decisiones.

a. Comité de Mantenimiento: Obras de Infraestructura. Estará encargado directamente del cuidado de la infraestructura actual, como de la gestión y ejecución de obras físicas en pro de la mejoría educativa institucional.

b. Auditoría Social: Un grupo conformado por padres de familia, alumnos, y miembros de la comunidad; atento del buen uso de todos los recursos: materiales, humanos, financieros. Son los encargados de la socialización de todas las decisiones y procesos de cambio escolar.

c. Comité de Sostenibilidad: Es el ente educativo encargado de todas las labores destinadas a mantener la vigencia del centro educativo en el tiempo. La sostenibilidad también tendrá que ver con evitar la pérdida de dinero, mal uso de los recursos materiales, y sub-utilización del personal laboral.

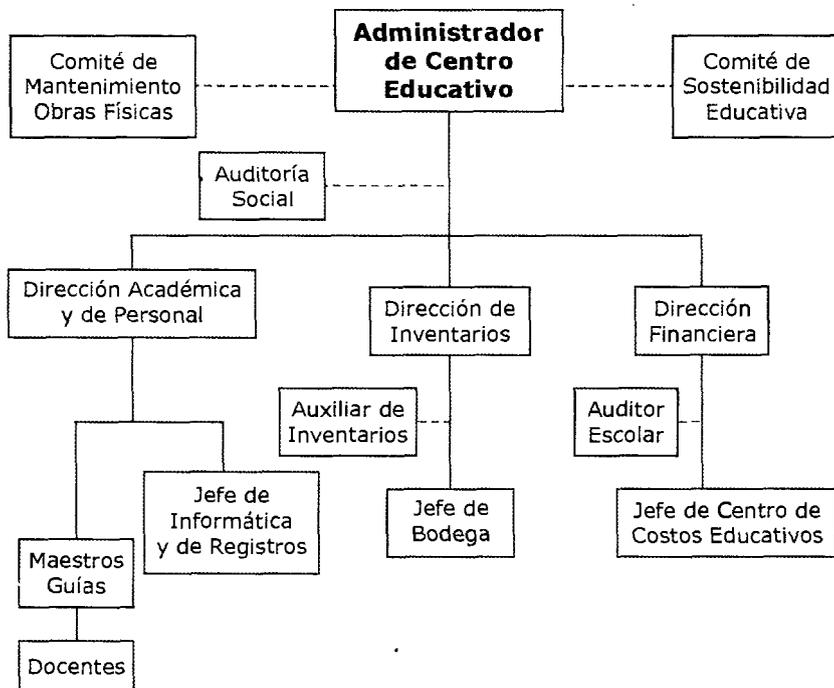
Comentario:

Definitivamente lo que se propone no será alcanzable de un día para otro; sin embargo, la nueva forma de administrar un centro educativo, ya sea público o privado, exige empezar a realizar las respectivas correcciones. Estas deben apuntar hacia:

- ❑ Una administración educativa apropiándose de los principios generales de administración, regida por un estricto manejo técnico.
- ❑ Manejo de administración horizontal con distintos niveles de organización.
- ❑ Fluido flujo de información. Como también, efectiva comunicación oral, escrita, y de murales informativos.
- ❑ El alumno es el centro de atención de todos los procesos administrativos de la educación.
- ❑ El administrador de centro debe ser por naturaleza un gestor educativo.
- ❑ Se establecerán niveles adecuados de control de los recursos humanos, materiales y financieros.
- ❑ La escuela es sub-dividida en áreas académicas y administrativas.
- ❑ La comunidad debe estar inserta en los procesos de cambio de la escuela. Debe ser garante de ello, encontrar formas de inserción y representación de la comunidad en el organigrama funcional escolar.
- ❑ Los maestros tenderán a especializarse en áreas o ciencias específicas y no ser un todólogo que como tal es poco lo que puede transmitir con categoría de conocimiento. De ahí el nacimiento de los maestros guías.

Definidos los criterios anteriores, con base en los mismos se estructura el organigrama funcional propuesto.

Organigrama Funcional Propuesto Centro Educativo



6.3 Dirección Financiera: Liderazgo Educativo

Dirección es un concepto referido a las personas que estarán a cargo de orientar los cambios institucionales y financieros del sistema educativo hondureño. Con relación a estas personas hay una acusación directa, donde se les define como políticos. Empero, yo no veo que ello implique problemas, pues, todos somos seres políticos, así como sociales y económicos. El problema radica cuando determinado director de centro no tiene los "adicionantes respectivos". Me refirió a que debe reunir los siguientes requisitos:

- a. Buen Político (Supongamos que es una característica admisible)
- b. Buen Profesor: Es un indicio de que la persona que estará al frente de una escuela es responsable, aplicada y será ejemplo para la comunidad educativa.
- c. Buen Director: Hay que velar por este punto, porque no necesariamente un buen profesor es un buen director. Puede que le falten actitudes de liderazgo.
- d. Buen Administrador de Centro: Quizá es el elemento más importante y detrás subyace la característica de auto-gestión educativa.

Reunidos esos elementos nos dan una idea general del tipo de persona que urge para realizar las transformaciones educativas del momento. Como primera tarea se estipula la elaboración de una "estrategia direccional" a fin de hacer más operativa la administración y autogestión educativa. Dicha estrategia estará compuesta por tres elementos: a.- Estrategia de Motivación; b.- Estrategia de Liderazgo; c.- Estrategia de Comunicación. Algunas pautas del trabajo a realizar son las siguientes:

6.3.1 Estrategia de Dirección Educativa con Calidad Total: Motivación, liderazgo y comunicación.

a.- Motivación: Es uno de los elementos direccionales que casi siempre falla. Sucede que la organización es renuente a los cambios, está desmotivada, ha perdido el amor para con su institución, y por ende su disposición al trabajo ha disminuido, como también su productividad. En consecuencia, no se cumple con las metas institucionales estipuladas para bien de la comunidad donde está ubicada la escuela. Entonces, se propone trabajar por lo siguiente:

- ❑ Jornadas de limpieza comunitaria y de ordenamiento escolar.
- ❑ Plus – salariales conseguidos a través de Alcaldía

Municipal u Organismos NO Gubernamentales. No para todos, sino para los maestros productivos y comprometidos con el desarrollo de la comunidad.

- ❑ Velar porque se cumplan las garantías laborales de ley.
- ❑ Organizar reuniones sociales para el personal educativo y miembros de la comunidad, con el objeto de buscar acercamientos y lazos de amistad como de trabajo conjunto.
- ❑ Realizar reuniones semestrales, con todo el personal, para presentar resultados de objetivos y metas establecidas.
- ❑ Establecer una política de ascensos, en pro de beneficiar al personal cumplido.
- ❑ Dotar de uniformes y equipos escolares para docencia.

Nótese que ningún elemento motivacional es un simple regalo, sino todo será regido por la productividad. Siendo así, un elemento motivacional lo que procura es despertar la creatividad educativa y desarrollar la disposición de trabajo.

b.- Liderazgo: Está característica debe ser parte de la naturaleza misma de un director de centro educativo. Jamás se podrá insertar la dimensión financiera, de productividad y sostenibilidad educativa, cuando no este un líder al frente de los cambios. El líder es como la cabeza, los demás serán el cuerpo. Sólo bajo su buena conducción es que se verá la luz del horizonte educativo que buscamos: creativo, dinámico, transformado, tecnificado y transparente.

Las acciones planteadas en este sentido son las siguientes:

- ❑ Capacitación continua del personal docente.
- ❑ Aplicar estudios de actitudes del personal (para aprovechar los líderes).
- ❑ Fomentar la honestidad, honradez y moralidad en las personas a cargo de los centros escolares.

- ❑ Dar apertura para las sugerencias positivas de los docentes: Aceptar propuestas de cambio.
- ❑ Instalar un buzón de sugerencias, a fin de monitorear la mejora continua de la escuela.

c. Comunicación: Con la nueva forma de organización propuesta se espera una comunicación efectiva entre cada uno de los niveles de dirección educativa. Para promover la cultura de la comunicación debe procederse a lo siguiente:

- ❑ Manejo de información escolar en todos los niveles
- ❑ Trabajo en equipo: interdisciplinario, interinstitucional, escuela – comunidad.
- ❑ Fomento de la organización escolar informal. Ejemplo: fiestas, convivios, cócteles, prácticas deportivas, religiosas, entre otras.
- ❑ Establecimiento de todos los tipos de comunicación: oral, escrita, de mural.

Todo lo anterior si apunta a ser una verdadera estrategia de dirección escolar, siguiendo los preceptos básicos de las ciencias administrativas. Por lo menos hace una diferencia sustantiva con la forma de dirección escolar tradicional remitida solamente a: matricular, aplicar exámenes, dar notas, y se repite.

6.3.2 Perfil de Trabajo: Gestor Financiero Educativo

Ahora bien, entendido lo anterior, se necesita caracterizar con más precisión a ese tipo de persona que va a dirigir las estrategias direccionales de centro educativo. Antes que todo debe entenderse que es una persona que va a manejar dinero, que será gestor financiero, y como tal es imprescindible la ética como parte intrínseca de su persona y formación profesional.

No obstante, es importante hacer entender que la ética está obligada a ir más allá del estricto manejo del dinero,

pues, también se vincula con la operatividad misma del sistema. En este sentido, también es antiético lo siguiente:

- a. No dar clases.
- b. Abandonar a los estudiantes.
- c. Ser maestro ausentista.
- d. Guardarle información al estudiante.
- e. Tener varias plazas de trabajo, que por trabajar en una se descuida la otra.
- f. Estar recurrentemente en huelgas.
- g. En otro punto, así como las cuentas deben de ser claras, el individuo, la persona y sus actos deben de ser claros, de conocimiento público y orgulloso de su proceder en comunidad: dando buenos ejemplos como maestro (a), hijo (a), padre (madre), esposo (a), otros.

Ahora si estamos preparados para decir como será nuestro gestor financiero educativo. Veamos el siguiente cuadro:

Cuadro N^o. 20

Conocimientos	Procedimientos	Actitudes
1. Instructor por naturaleza	1. Gestor administrativo financiero	1. Moderno, transformador y generador de desarrollo
2. Educador moderno	2. Modificador y constructor del desarrollo	2. Agente comunitario
3. Conocimiento teórico y práctico de economía, finanzas, administración y educación	3. No debatir con consignas, sino con argumentos	3. Abierto al debate
4. Conocedor de las técnicas contables financieras	4. Implementación operativa de procesos y directrices económicas	4. Hombres de bien: honestos, transparentes, abiertos a ideas y debates, respetuosos con las posturas contrarias
		5. Transformadores de su comunidad
		6. Comprometidos con la educación y no

Conocimientos	Procedimientos	Actitudes
5. Crítico constructivo	5. Manejar recursos financieros	con la retórica política
6. Comprometidos con la educación	6. Creatividad y financista	7. No estar esperando a nadie y buscar la movilidad escolar por medios propios
7. Distantes de la mala educación: de lo caduco, de lo irresponsable, y de lo inoperante	7. Consciente y claro de sus funciones y razón de ser escolar	8. Mente diferente: Dispuesto a trabajar
8. Con horizonte educativo claro	8. Buscador empedernido de recursos	9. Voluntad: Disposición de trabajo
9. Con identidad pedagógica	9. Elaborar y ejecutar procesos de negociación financiera: venta de ideas educativas	10. Honesto y bien intencionado
10. Apóstoles de la educación	10. Que haga las cosas de una forma diferente: abierto al mundo	11. Estimar, apreciar y valorar el sistema educativo
11. Calidad total educativa		12. Etico y transparente, con alto grado de madurez personal y moralidad
12. Con rigor educativo y principios		13. Encaminado al consenso
		14. Actitudes claras de líder
		15. Comprometido y no retórico
		16. Descolorido de la política: Sin que en la escuela se vista de rojo o azul
		17. Líder: Preocupado por la educación y el bienestar de la comunidad
		18. Líder democrático y antidemagógico
		19. Líder moral: sin tentaciones monetarias, ni sexuales

El cuadro es claro en definir al gestor financiero educativo como una persona integral, teniendo conocimiento pleno de su labor técnica a desarrollar, utilizando procedimientos y herramientas de análisis, y con un sinnúmero de actitudes que hacen la diferencia entre uno u otro gestor. Al final harán la diferencia, entre los desarrollos alcanzados para un lugar y otro. La diferencia tendrá que buscarse en el compromiso y nivel de responsabilidad de cada gestor educativo.

6.4 Controles Financieros: Auditorías Educativas

Con los controles financieros se cierra el proceso de gestión y administración financiera. No significa que ahí termina todo. Termina simplemente el proceso que se definió para un determinado momento o período, pero enseguida surgen otros procesos: el mismo o nuevos. Sea cual fuere, los procesos administrativos nunca se presentan de forma mecánica, sino sobre la marcha deben hacerse modificaciones y correctivos. Es ahí donde intervienen los controles.

El control es como la esposa del plan; nos servirá para estar monitoreando correctamente los procesos de gestión y administración financiera. Permite que las desviaciones en el plan sean mínimas y por tanto contribuye de forma óptima al cumplimiento de los objetivos institucionales. En este sentido, se deben establecer controles encaminados a una buena planificación, la mejor organización, y la efectiva dirección educativa.

Así, por ejemplo, un control del plan es el siguiente:

- Establecer un sistema de registros internos, tanto de asuntos académicos como de personal y control de gastos financieros.

Un control acostumbrado para la organización:

- ❑ Aplicar encuestas de evaluación de personal.

En el área de dirección, es operativo lo siguiente:

- ❑ Realizar estudios sistemáticos sobre la efectividad de los elementos gerenciales de motivación, liderazgo y comunicación.

Y en lo que respecta al área específica de controles, en este caso financieros, lo más común sería la ejecución de auditorías educativas, que estaría comprendida por los siguientes puntos:

- ❑ Auditorías educativas propiamente dichas.
- ❑ Aplicación de formatos de control de personal.
- ❑ Arqueos periódicos de caja o fondos.
- ❑ Control permanente sobre el uso de los activos.
- ❑ Control del tiempo, costos, calidad y cumplimiento de las expectativas educativas de los estudiantes.
- ❑ Definir sistemas de permisos laborales.
- ❑ Laborar y aplicar un manual de procedimientos administrativos.
- ❑ Registro completo de inventarios.
- ❑ Darle seguimiento al mantenimiento y reparación de los equipos educativos, estableciendo sistemas de mantenimiento preventivo y correctivo.
- ❑ Velar porque los registros de la institución sean veraces, con sistemas modernos en cuanto a manejo de estadísticas educativas.

Comentario Final: En las líneas anteriores se agotaron las sugerencias a fin de establecer un sistema de dirección educativa planificado, organizado, dirigido y controlado. Tal a como está expresado pareciera ser un proceso sencillo; no obstante se advierte que en la práctica las cosas siempre se complican, por cuanto lo que va a prevalecer al final es la habilidad administrativa de cada gestor y/o administrador de centro educativo. Teniendo presente la consideración anterior, entonces no se pueden augurar resultados, pues, es como estar frente a un proceso de prueba y error en el cual debe imponerse la tenacidad del director de centro.

Temas de Trabajo y Evaluaciones:

1. Planeación Integral

- a. Elabore un Plan Estratégico Local, con base a las necesidades de su municipio o distrito educativo.
- b. Elabore un Plan Administrativo de Centro, para la institución escolar donde Usted trabaja.

2. Organigrama Funcional

- a. Revise detenidamente el organigrama funcional del centro escolar donde trabaja. Luego proceda a realizar los cambios respectivos que sugiere en el marco de la autogestión y administración escolar.
- b. Todas las personas que laboran en su centro educativo deben tener funciones claramente definidas y no sugerentes como en la mayoría de los casos. Para ello es necesario tener documentos de prueba. En este sentido, se le asigna como tarea la elaboración de un manual de funciones y procedimientos administrativos aplicables a su escuela.

3. Perfil del Gestor Financiero Educativo

- a. Comente sobre el perfil del gestor financiero educativo presentado en las páginas anteriores.
- b. Luego realice una autoevaluación con su persona misma y defina que niveles de conocimientos, procedimientos y actitudes le hacen falta para alcanzar un grado de profesionalismo en gestión financiera educativa.
- c. Finalmente, defina una estrategia de trabajo para ponerse al día en sus limitaciones como gestor financiero educativo.

Capítulo N°. 7

**Principios de Contabilidad
Financiera Educativa**

Introducción

Este capítulo ya no se enmarca dentro del término gestión. Asume entre otras cosas que el financiamiento ya está en mano, lo que obliga a tener mejores registros de la información financiera. En realidad, la clave en este punto no es ser especialistas en finanzas, sino el orden, la ética y la moral del administrador de centro educativo.

En este sentido, no son propiamente lecciones las que se emanan a continuación; más bien son esquemas símbolos de registros educativos obligados. De ahí, cada administrador debe adquirir un criterio del orden, de la claridad, como del monitoreo del recurso financiero. Una tarea pendiente es la adecuación y/o aplicación de cada cuadro propuesto al centro de estudio de proveniencia.

Transversalmente, todo lo contemplado en adelante compagina con las siguientes ideas: presupuesto educativo equilibrado, superávit escolar, sostenibilidad del sistema educativo, aporte financiero familiar, transferencias gubernamentales cumplidas, costos cubiertos, niveles de ganancia educativa sin perder la perspectiva social. Otro punto importante es la inversión educativa y la escuela siendo sujeto de crédito; con ello despunta el capítulo. Veamos:

7.1. Matemáticas Financieras e Inversión Educativa

A continuación se enseña de manera sencilla como es que se establece un calendario de pagos, en caso de que la escuela haya adquirido una deuda, digamos para realizar una ampliación de infraestructura educativa.

Los términos bajo los cuales se adquiere dicha deuda son los siguientes:

Banco Grupo el Ahorro Hondureño (BGA) otorga un préstamo de Lps. 100,000 a "Escuela República de

Nicaragua" a un corto plazo. La tasa cargada es del 20% nominal anual sobre el saldo. El plazo de la deuda es de 18 meses. La forma de pago se efectuará mediante cuotas mensuales con Amortización Nivelada.

Nota: Se aplicará una tasa del 1.67% mensual.

El calendario de pagos resultante se resume en la tabla a continuación. Seguidamente se explica la metodología de cálculo. Es algo relativamente sencillo; sin embargo, casi todos lo ignoramos.

a. Resolución

Tabla de Amortización – Calendario de Pago

Período	Amortización al Principal	Interés Devengado	Cuota	Saldo
			Lempiras	100,000.00
1	5,555.56	1,670.00	7,225.56	94,444.44
2	5,555.56	1,577.22	7,132.78	88,888.89
3	5,555.56	1,484.44	7,040.00	83,333.33
4	5,555.56	1,391.67	6,947.22	77,777.78
5	5,555.56	1,298.89	6,854.44	72,222.22
6	5,555.56	1,206.11	6,761.67	66,666.67
7	5,555.56	1,113.33	6,668.89	61,111.11
8	5,555.56	1,020.56	6,576.11	55,555.56
9	5,555.56	927.78	6,483.33	50,000.00
10	5,555.56	835.00	6,390.56	44,444.44
11	5,555.56	742.22	6,297.78	38,888.89
12	5,555.56	649.44	6,205.00	33,333.33
13	5,555.56	556.67	6,112.22	27,777.78
14	5,555.56	463.89	6,019.44	22,222.22
15	5,555.56	371.11	5,926.67	16,666.67
16	5,555.56	278.33	5,833.89	11,111.11
17	5,555.56	185.56	5,741.11	5,555.56
18	5,555.56	92.78	5,648.33	0.00
Total	100,000.00	15,865.00	115,865.00	Saldo Cancelado

b. Metodología de trabajo

Calcular el Valor de las Cuotas

- Calcular el Valor de la Amortización al Principal por Período

Puesto que el préstamo es de Lps. 100,000.00 y se efectuarán 18 pagos mensuales, entonces la Amortización al Principal que se presentará en cada pago mensual será:

$$A_k = \text{Lps.}100,000 / 18 \text{ pagos mensual} = \text{Lps. } 5,555.56$$

- Cálculo de los intereses devengados en el primer mes

Inicialmente el saldo del préstamo es de Lps. 100,000.00 y la tasa de interés sobre saldo es de 1.67% mensual, por lo tanto los intereses devengados son:

$$I_1 = 100,000.00 \times 0.0167 = \text{Lps. } 1,670.00$$

- Cálculo de la Cuota Mensual

Cada pago parcial está compuesto de dos elementos: a. La parte de amortización al principal (A_k). b. La parte de los intereses devengados (I_k). En este caso el primer pago parcial u abono periódico será:

$$C_1 = \text{Lps. } 5,555.56 + \text{Lps. } 1,670.00$$

$$C_1 = \text{Lps. } 7,225.56$$

Cálculo del Saldo (S) después del Primer Pago

La deuda es de Lps. 100,000.00 y se amortizaron Lps. 5,555.56 al principal; por lo tanto el valor actual del préstamo para el primer abono será:

$$S = \text{Lps. } 100,000 - \text{Lps. } 5,555.56$$

$$S = \text{Lps. } 94,444.44$$

Nota: Los cálculos se repiten para cada uno de los meses subsiguientes

7.2 Punto de Equilibrio de Inversión Institucional

Este acápite se ha considerado para que cada administrador oriente el cálculo desde su centro de trabajo. La intención del análisis de punto de equilibrio es para determinar el nivel de esfuerzo requerido a fin de que la institución educativa sea sostenible por sí misma en el tiempo.

La reflexión es sencilla: Si yo conozco el punto donde mi escuela no gana ni pierde, entonces ya sé hacia donde orientar mis esfuerzos. Si tengo éxito, y si todos nos orientamos hacia ese punto; el esfuerzo conjunto resultaría en un mejor manejo de los recursos financieros educativos, ampliación de la cobertura, mejoría de la calidad, inclusive el déficit fiscal público en general tendería a la baja.

7.2.1 Definiciones

a. Punto de Equilibrio:

Por definición, el punto de equilibrio es aquel en donde el total de ingresos es igual al total de costos o gastos educativos. Sería un punto de estabilidad, donde se plantea un equilibrio sin ganancias y sin pérdidas. Es claro que por la finalidad social de la escuela, entonces no debe procurarse un lucro; no obstante, la escuela o el sistema educativo no está obligado a perder, y ese es el criterio que rescata el punto de equilibrio. En el fondo lo que se busca es la sostenibilidad financiera del sistema educativo.

En el recuadro siguiente se muestran algunas referencias o supuestos, a fin de orientar mejor el trabajo práctico del estudiante.

**Cálculo del Costo de 35 Alumnos:
Gastos Compartidos – Gobierno y Familia**

Alumnos: 2do. Grado.

Lugar: Tocoa, Colón.

Zona Rural

b. Costos Fijos:

Son las erogaciones económicas que permanecerán fijas durante un tiempo determinado. En estos costos se incurrirá independientemente del número de alumnos. Para los efectos prácticos de esta actividad se han omitido los gastos fijos que tienen que ver con personal administrativo escolar, como otros servicios no asociados directamente con la labor educativa: teléfono, agua, energía eléctrica y otros. Por lo contrario, se contemplan los siguientes gastos fijos: Honorarios de maestros, material didáctico (fijo), y otros gastos de apoyo para los alumnos.

El cálculo del costo fijo educativo, para el caso de los 35 alumnos antes referidos, asciende a 51,020.00 lempiras anuales. Dichos costos son cubiertos en su totalidad por mecanismos fiscales de transferencia gubernamental. A continuación se presenta el desglose.

Costos Fijos Gubernamentales Anuales

Honorarios de Maestro			
Nº.	Descripción	Costo Unitario	Costo Total Lempiras
1	Salario anual de maestro (14 meses)	3,568.00	49,952.00
		Sub - Total	49,952.00
Material Didáctico: Fijo			
Nº.	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
1	Libreta de Evaluación	50.00	50.00
1	Caja de tiza	50.00	50.00
1	Esfera	300.00	300.00
1	Mapa	300.00	300.00
1	Borrador	18.00	18.00
		Sub - Total	718.00
Otros Gastos: Apoyo para Alumnos			
Nº.	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
35	Medicinas desparasitantes	10.00	350.00
		Sub - Total	350.00
Costo Fijo Total (Gubernamental)			51,020.00

c. Costos Variables:

Son los que aumentan en proporción directa y constante con los aumentos o disminuciones de los servicios educativos. Se mueven en dirección igual que la cobertura educativa. En esta categoría, para el caso que nos ocupa, se incluyen: material didáctico (variable), útiles escolares, uniformes (educación física y deportes, como de asistencia diaria), merienda escolar, carpeta de expediente escolar, y gastos de celebración.

El monto total de costos variables para el ejercicio símbolo es el siguiente: 84,962.5 lempiras anuales. Ver desglose detallado en los siguientes cuadros.

Costos Variables Gubernamentales

Material Didáctico: Variable			
Nº.º	Descripción	Costo Unitario	Costo Total Lempiras
70	Cuadernos de escritura	12.00	840.00
70	Cuadernos de matemáticas-prácticas	12.00	840.00
35	Mochilas con juego de lápices, sacapuntas, reglas, y otros útiles escolares básicos	100.00	3,500.00
35	Gastos por libros de texto: español, matemáticas, ciencias naturales, estudios sociales.	120.00	4,200.00
		Sub - Total	9,380.00
Costo Variable Total (Gubernamental)			9,380.00

Costos Variables Familiares

Útiles Escolares			
Nº.	Descripción	Costo Unitario	Costo Total Lempiras
350	Lápiz de grafito	1.50	525.00
350	Lápiz tinta	2.50	875.00
35	Borradores	7.50	262.50
35	Sacapuntas	7.50	262.50
70	Cuadernos de caligrafía	4.50	315.00
70	Cuadernos de dibujo	4.50	315.00
35	Cajas de lápiz de color (12 Un.)	8.00	280.00
35	Cajas de marcadores (12 Un.)	10.00	350.00
35	Yardas de manta para hacer tira de economía (incluye 6 madejas y 1 aguja)	28.00	980.00
35	Otros gastos en útiles por estudiante	80.00	2,800.00
		Sub - Total	6,965.00
Uniforme: Educación Física y Deportes			
Nº.	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
35	Buzos escolares	80.00	2,800.00
35	Camisetas blancas	30.00	1,050.00
35	Pares de zapatos tenis	120.00	4,200.00
		Sub - Total	8,050.00

Uniforme de Asistencia Diaria			
Nº.	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
35	Yardas de tela para pantalón	60.00	2,100.00
35	Servicios de confección de pantalones	60.00	2,100.00
35	Camisas cuballeras	90.00	3,150.00
35	Pares de calcetines	15.00	525.00
35	Camisetas de centro	30.00	1,050.00
105	Calzoncillos	15.00	1,575.00
35	Pares de zapatos	160.00	5,600.00
35	Pastas de lustrar zapatos (lata grande)	12.00	420.00
35	Cepillos para lustrar zapatos	14.00	490.00
		Sub - Total	17,010.00
Merienda Escolar			
Nº.	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
7,000 ¹⁵	Meriendas	6.00	42,000.00
		Sub - Total	42,000.00
Carpeta de Expediente Escolar			
Nº.	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
35	Fólder grandes	2.50	87.50
70	Hojas de papel bond grandes	0.50	35.00
35	Fotocopias de partida de nacimiento	1.00	35.00
		Sub - Total	157.50
Gastos de Celebración			
Nº.	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
35	Gastos en celebración de los niños	40.00	1,400.00
		Sub - Total	1,400.00
Costo Variable Total (Familiar)			75,582.50

d. Contribución Unitaria:

Es el monto de dinero libre, después de deducir los costos variables al precio por el cual se ofrecen los servicios educativos. Lo que hará la diferencia en nuestro esquema

¹⁵ El dato resulta de 35 estudiantes teniendo una merienda diaria en alrededor de 200 días educativos lectivos.

es la matrícula. En tal sentido, aún de forma marginal, debe estandarizarse un arancel de matrícula en todos los centros educativos. Implícito en el arancel estaría el aporte y compromiso familiar para con el desarrollo educativo de Honduras.

Matemáticamente, la contribución unitaria se expresa de la siguiente forma:

Contribución Unitaria = Precio de Venta Unitario – Costos Variables Unitarios

Se llama contribución unitaria porque contribuye a lo siguiente:

- * Cubrir los costos fijos.
- * También, es garante de la sostenibilidad escolar.

e. Diferencia entre:

Equilibrio de Mercado Educativo & Punto de Equilibrio en los Servicios Educativos

El equilibrio de mercado educativo se refiere a todo el sistema educativo nacional. Es un punto que se alcanzaría si es que la demanda educativa es cubierta en su totalidad por la oferta. Hacia ese punto es donde tiende el horizonte del sistema cuando se habla de educación para todos. En realidad, dadas las condiciones de país subdesarrollado, entonces el equilibrio del mercado educativo es apenas un punto hipotético, pues, lo que prevalece es la falta de cobertura educativa.

Por lo contrario, el punto de equilibrio en los servicios educativos se refiere al análisis particular de un determinado centro o escuela. El foco de atención se dirige hacia los ingresos y gastos educativos, que para cumplirse el equilibrio, ambas variables deben ser iguales.

f. Diferencia entre: Costos fijos & Costos variables

Los costos fijos ya están definidos, están dados con anticipación, son exógenos o establecidos fuera del esquema del servicio educativo directo. En otras palabras, están explícitos y se apropian en la práctica educativa de un esquema de autonomía

En cambio, los costos variables están implícitos en la producción del servicio educativo por depender de la misma. Si no hay servicio educativo, entonces no corresponde ningún nivel de costo variable. Ahora bien, cuando hay producción de servicios significa que tendremos costos variables. En tanto los servicios se incrementen; en ese mismo sentido irán los costos variables educativos

7.2.2 Orientaciones Generales

a. Encontrar la Utilidad de Operación

La estructura de costos se presenta más adelante

Variables	Resultados
1. Precio de Venta Unitario	3,9860.00 Lps./serv.
2. Costo Variable Unitario	2,427.50 Lps./serv.
3. Contribución Unitaria	1,532.50 Lps./serv.
4. Costos Fijos Totales	Lps. 51,020.00
5. Punto de Equilibrio en Unidades Físicas	33 servicios
6. Estimados de Ventas en Unidades Físicas	35 servicios
7. Unidades que Contribuyen a Utilidad	2 servicios
8. Utilidad de Operación	Lps. 3,065.00
9. Ventas Netas Totales	Lps. 138,600.00
10. Tasa de Utilidad de Operación	2.21%

b. Realice la gráfica del punto de equilibrio

7.2.3 Estructura de Costos Escolares (en Lempiras)

a. Ventas Netas

Servicio Escolar	Número de Servicios	Precio de Venta Unitario	Ventas Totales
Para Niños Nivel: Educación Primaria Grado: Segundo Zona: Rural	35	4,100.00	143,500.00

Menos Devoluciones:

Bono Escolar para 5 alumnos (500 anual / alumno)	2,500.00
Beca Escolar para 3 alumnos (800 anual / alumno)	2,400.00
Ventas Netas Totales	138,600.00

b. Costos Variables Totales

Servicio Escolar	Número de Servicios	Costo Variable Unitario	Costos Variables Totales
Para Niños Nivel: Educación Primaria Grado: Segundo Zona: Rural	35	2,427.50	84,962.50

c. Costos Fijos

MONTO:	Mensual	4,251.67
	Trimestral	12,755.00
	Semestral	25,510.00
	Anual	51,020.00

Distribucion Relativa:

Gastos Fijos Totales	100%
Honorarios de Maestros	97.9%
Material Didáctico Fijo	1.4%
Otros Gastos: Apoyo para Alumnos	0.70%

7.2.4 Solución del Ejercicio:

1. Precio de Venta Unitario = Ventas Netas Totales / N°. de Servicios

$$\begin{aligned} \text{PVU} &= \text{VNT} / \text{NS} \\ &= \text{Lps. } 138,600.00 / 35 \text{ servicios} \\ &= 3,960.00 \text{ Lps./servicio} \end{aligned}$$

2. Costo Variable Unitario = Costo Variable Total / N°. de Servicios

$$\begin{aligned} \text{CVU} &= \text{CVT} / \text{NS} \\ &= \text{Lps. } 84,962.50 / 35 \text{ servicios} \\ &= 2,427.50 \text{ Lps./servicio} \end{aligned}$$

3. Contribución Unitaria =

$$\begin{aligned} &\text{Precio de Venta Unitario Promedio} \\ &\underline{- \text{Costo Variable Unitario Promedio}} \\ &= \text{Contribución Unitaria Promedio} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{CU} &= \text{PVU} - \text{CVU} \\ &= 3,960.00 - 2,427.50 \text{ (Lps./servicio)} \\ &= 1,532.50 \text{ Lps./servicio} \end{aligned}$$

4. Costos Fijos Totales (CFT) = Lps. 51,020.00

5. Punto de Equilibrio en Unidades Físicas =

$$\begin{aligned} &\text{Costo Fijo Total} \\ &\underline{\div \text{Costo Variable Unitario}} \\ &= \text{Pto. de Equilibrio en Unidades Físicas} \end{aligned}$$

$$\text{PEUF} = \text{CFT} / \text{CU}$$

$$\text{PEUF} = \text{Lps. } 51,020.00 / 1,532.50 \text{ Lps.-Servicio}$$

$$\text{PEUF} = 33.29 \text{ servicios}$$

Equivalente a 33 servicios

6. Estimados de Ventas en Unidades Físicas (NSV) = 35 servicios

7. Unidades que Contribuyen a Utilidad=
Estimado de Vtas. en Unidades Físicas (NSV)
- Punto de Equilibrio en Unidades Físicas
= Unidades que Contribuyen a Utilidad

Unidades que Contribuyen a Utilidad = NSV – PEUF

Unidades que Contribuyen a Utilidad = 35 servicios – 33 servicios

Unidades que Contribuyen a Utilidad = 2 servicios

8. Utilidad de Operación = Contribución Unitaria *
Unidades que Contribuyen a Utilidad

UO = CU * Unidades que Contribuyen a Utilidad

UO = 1,532.50 Lps.-servicios * 2 servicios

UO = Lps.3,065.00

9. Ventas Netas Totales (VNT) = Lps. 138,600.00

10. Tasa de Utilidad de Operación = Utilidad de Operación
/ Ventas Netas Totales

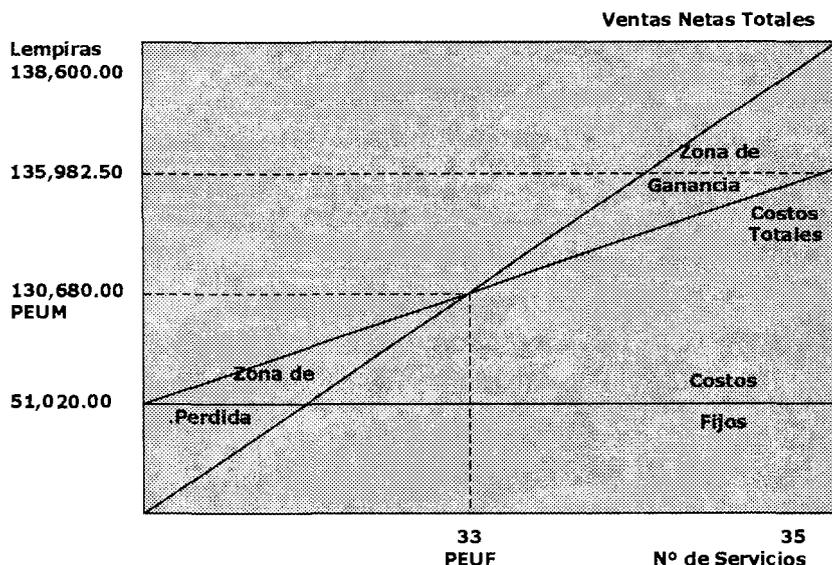
TUO = UO / VNT

TUO = Lps. 3065.00 / Lps. 138,600.00

TUO = 0.0221 = 2.21%

7.2.5 Gráfica de Punto de Equilibrio

Gráfico No. 2



Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias

$$\begin{aligned} \text{PEUM} &= \text{PEUF} * \text{PVU} \\ &= 33 \text{ servicios} * 3,960.00 \text{ Lps./servicios} \\ &= \text{Lps. } 130,680.00 \end{aligned}$$

7.3 Estados y Registros Financieros

Manejar recursos financieros a través de buenos registros contables es lo más lógico. Lamentablemente, en educación actualmente no es operativa la lógica financiera. Todo se maneja a través del desorden y caos.

En este sentido, manejar un formato financiero es fácil; lo más difícil será construir una mentalidad educativa de autogestión de recursos financieros, los cuales una vez obtenidos deben llevarse en orden, transparencia y al día, para la obtención de los objetivos propuestos y la entrega oportuna de cuentas a la sociedad en general, misma que paga el servicio educativo.

7.3.1 Balance Escolar:

Es una fotografía contable que muestra de manera resumida la situación financiera de una escuela en cualquier momento que se le requiera. Se resume en un saldo que puede ser positivo o negativo, en dependencia de cómo se administren los recursos ingresados. Así resultan déficit y superávit escolar. Lo negativo significaría pérdida escolar y cero noción de autosostenibilidad. Por lo contrario, lo positivo da pautas para definir lo que es una administración escolar austera.

Balance Escolar al 01 de Marzo de 2002 Registro de Ingresos y Egresos Centro Escolar XXX

Nº	Descripción	Cant.	Costo	Ingreso	Egreso	Total
1	Saldo Año 2001					2,327.00
2	01 febrero 2002					
	Refrigerio de Inauguración					
	Pasteles	27	2.00		54.00	
	Refrescos	27	5.00		135.00	
						2,138.00
3	22 febrero 2002					
	Compra escobas	5	30.00		150.00	
	Trapeadores	5	30.00		150.00	
						1,838.00
4	28 febrero 2002					
	Act. Económica			2,450.00		
						4,288.00
5	01 marzo 2002					
	Chapiada y apodo de árboles				600.00	
						3,688.00

A continuación se mostrará una forma más funcional de ver lo anterior, como si fueran las famosas "Cuentas T" de un libro o diario contable. Antes se aclara que el debe

es el cuadrante que registra los egresos; como es de suponer, los ingresos están representados en la cuenta haber. Veamos:

Balance General al 16 de Marzo de 2002
Escuela Guía Técnica N°. 16 - Naciones Unidas
Tocoa, Colón

Fecha	Descripción	Debe	Haber
01/04/01	Factura N°. 9068 Ferretería Trujillo	75 00	5,995 96
01/04/01	Factura N°. 1043 Ferretería Galo	60 00	
08/04/01	Recibo No. 31 Venta de Láminas		2,000 00
18/04/01	Barbacoa - Consejo de Maestros		2,443 85
22/04/01	Rec.: Preparación de pollo y emparedados.	80 00	
26/04/01	Recibo No. 1555 Compufix	11 00	
27/04/01	Recibo No. 1555 Compufix	20 00	
07/05/01	Recibo No. 1555 Copias Compufix	12 50	
07/05/01	Factura No. 01801 Supermercado 18 de Mayo	288 30	
07/05/01	Recibo No. 32 Venta de Láminas		2,000 00
10/05/01	Fac. Compra de 14.5 libras de pollo por día de la madre	182 00	
10/05/01	Recibo por compra de condimentos	30 00	
13/05/01	Compra de papel higiénico: Elección de Gobierno Escolar	9 00	
14/05/01	Factura No. 000549 Farmacia Almin	24 00	
14/05/01	Factura No. 04908 Bazar Leiva	64 00	
14/05/01	Factura: Compra de cuchillos, toallas / cocina	55 00	
15/05/01	Recibo: Compra de panas plásticas de cocina	55 00	
15/05/01	Factura: Fotocopias Crespo y Asociados	7 50	
16/05/01	Factura No. 64377 Super Tienda Glyn	3 00	
16/05/01	Factura No. 27715 CasaTini	36 00	
22/05/01	Recibo de compra de paleta de cocina	17 60	
22/05/01	Factura No. 007981 Bodega Central	119 20	
28/05/01	Recibo No. 1757 Copias		
	Compugrafix	18 50	

Fecha	Descripción	Debe		Haber	
29/05/01	Recibo No. 26 Viáticos, Congreso Infantil Tocoa	500	00		
29/05/01	Recibo de Fotocopias	50	00		
04/06/01	Recibo No. 1808 Comprugrafix Copias	15	00		
06/06/01	Recibo Alimentación, Diana García, Viaje Ceiba	100	00		
12/06/01	Recibo No. 016847 Cooperativa COTUC	50	00		
13/06/01	Recibo No. 015183 COTRAIPBAL	50	00		
13/06/01	Factura No. 1138 Montoya Marta	1,300	00		
13/06/01	Factura No. 021103 Super Mercado 18 de Mayo	113	00		
27/06/01	Recibo No. 33 Alquiler caseta: marzo, abril y mayo			1,500	00
28/06/01	Factura No. 02097 Super Mercado 18 de Mayo	42	40		
13/07/01	Recibo No. 2625 Colección Copias	24	00		
13/07/01	Recibo No. 2113 Compugrafix	65	00		
26/07/01	Factura: Compra Cuaderno Unico	45	00		
01/08/01	Factura No. 65374 Super Tienda Glyn	126	80		
03/08/01	Factura No. 02323 Super Mercado 18 de Mayo	73	00		
03/08/01	Factura No. 2582 Globos	144	00		
15/08/01	Recibo No. 22 Compra 400 banderas	840	00		
15/08/01	Factura No. 65511 Super Tienda Glyn	116	00		
15/08/01	Factura No. 3230 Casa de la Música	405	00		
25/08/01	Recibo Cena Maestros	1,795	00		
19/09/01	Factura compra 5 cartulinas	17	50		
24/09/01	Factura Compra 10 cartulinas Crespo y Asociados	25	00		
24/09/01	Factura Compra 10 cartulinas Crespo y Asociados	25	00		
25/09/01	Recibo No. 27 compra papel mural c/honor	61	00		
25/09/01	Recibo No. 34 Alquiler caseta: junio, julio, agosto			1,500	00

Fecha	Descripción	Debe	Haber
25/09/01	Factura No. 02620 Super Mercado 18 de Mayo	106 50	
26/09/01	Factura No. 1047 Creaciones Rely	56 00	
27/09/01	Factura No. 65999 Super Tienda Glyn	18 00	
27/09/01	Compra de Silla	1,500 00	
03/10/01	Recibo No. 2373 Copias Compugrafix	20 00	
04/10/01	Recibo No. 1 Compra de llavines	560 00	
15/10/01	Recibo Compra de 2 cartones	44 00	
16/10/01	Recibo No. 35 Venta de una puerta		400 00
18/10/01	Recibo No. 2113 Compugrafix	52 50	
19/10/01	Recibo No. 531083 Expreco	40 00	
24/10/01	Factura No. 03014 Super Mercado 18 de Mayo	44 90	
12/11/01	Factura No. 02754 Super Mercado 18 de Mayo	49 70	
19/11/01	Factura de compra de 5 cartulinas, 1 maskintape	66 00	
22/11/01	Recibo copia medallas	170 00	
22/11/01	Recibo Compra de Silicon	30 00	
28/11/01	Factura de compra de talonario de recibo	9 50	
28/11/01	Recibo: Compras Varias	790 00	
28/11/01	Recibo No. 4 Alquiler Togas Certificaciones Sexto Grado		1,240 00
10/11/01	Recibo No. 4 Alquiler caseta: septiembre y octubre		1,000 00
10/12/01	Factura platos clausura maestros	1,235 00	
01/12/01	Recibo No. 2701 Compugrafix	150 00	
01/12/01	Factura No. 172562 combustible, repartir refrescos	100 00	
06/02/02	Recibo No. 2687 Compugrafix	10 00	
11/02/02	Factura comercial fotocopias	24 00	
12/02/02	Factura No. 03415 Super Mercado 18 de Mayo	389 90	
13/02/02	Recibo No. 2931 Compugrafix Copias	40 00	
13/02/02	Recibo No. 2936 Compugrafix Copias	25 00	

Fecha	Descripción	Debe	Haber
22/02/02	Recibo No. 2 Alquiler caseta: mes de noviembre de 2001		500 00
26/02/02	Recibo venta de una puerta		400 00
27/02/02	Recibo No. 3901 Compugrafix Copias	32 50	
04/03/02	Recibo instalación tomacorrientes, alambres	300 00	
07/03/02	Recibo Fotocopias Las Flores	45 00	
08/03/02	Recibo No. 28 Compra promoción futbol calle	155 00	
11/03/02	Factura No. 03608 Super Mercado 18 de Mayo	194 50	
14/03/02	Factura No. 5581 Ferreteria Galo	90 00	
14/03/02	Factura No. 03628 Super Mercado 18 de Mayo	93 00	
13/03/02	Venta monogramas 195 a L. 6.00 c/u		1,170 00
14/03/02	Factura No. 65880 tres candados	24 00	
14/03/02	Recibo No. 3936 Compugrafix Copias	20 50	
15/03/02	Factura No. 5533 candados	15 20	
	Balance	13,651 00	20,149 81
Superávit al 16 de Marzo del 2002		6,498.81	

7.3.2 Presupuesto de Gastos Escolares

El presupuesto de gastos escolares es la inversión monetaria que se requiere para implantar el proyecto educativo de cada centro escolar. Cada uno de los puntos abordados (del 1 al 8) en este ejemplo símbolo constituye los componentes o partes de un proyecto. Siendo así, son las tareas específicas a ejecutar, las cuales deben corresponder con un cronograma de ejecución.

No. ORDEN	CANT.	DESCRIPCION	PRODUCTO UNIDAD	PRODUCTO GLOBAL	TOTAL	GRAN TOTAL
1		COMPRA MATERIAL ASEO				
	6	Escobas	L. 40.00	L. 240.00		
	6	Trapeadores	L. 30.00	L. 180.00		
	6	Bolsas de ace	L. 25.00	L. 150.00		
	3	Botes de azistín	L. 20.00	L. 60.00		
	1	Bote de Cloro	L. 40.00	L. 40.00		
					L. 670.00	
2		UTENSILIOS				
	1	Tina	L. 80.00	L. 80.00		
	4	Baldes	L. 30.00	L. 120.00		
	10	Vasos	L. 6.00	L. 60.00		
					L. 260.00	
3		HERRAMIENTAS				
	8	Machetes	L. 50.00	L. 400.00		
	4	Azadores	L. 40.00	L. 160.00		
	3	Palas	L. 80.00	L. 240.00		
	5	Clavos	L. 8.00	L. 40.00		
	1	Martillo	L. 50.00	L. 50.00		
	2	Rastrillos	L. 60.00	L. 120.00		
					L. 1,010.00	
4		MATERIAL DE DIRECCION				
	3	Resmas papel bond	L. 50.00	L. 150.00		
	2	Doc. Lapiz tinta	L. 12.00	L. 24.00		
	20	Copias partes mensuales	L. 0.50	L. 10.00		
	2	Resistol grande	L. 30.00	L. 60.00		
	20	Sobres aereos	L. 0.50	L. 10.00		
	20	Folders	L. 1.00	L. 20.00		
	2	Maskintape	L. 15.00	L. 30.00		
	1	Cajas dick	L. 12.00	L. 12.00		
	30	Copias	L. 0.50	L. 15.00		
					L. 331.00	
5		CELEBRACION DIA DE LA MADRE				
		Refrigeno	L. 750.00	L. 750.00		
		Regalo	L. 100.00	L. 100.00		
		Mural	L. 100.00	L. 100.00		
					L. 950.00	
6		CELEBRACION DIA DEL NIÑO				
		Refrigeno	L. 3000.00	L. 3000.00		
		Mural	L. 80.00	L. 80.00		
					L. 3,080.00	
7		CELEBRACION 15 SEPTIEMBRE				
		Mural	L. 100.00	L. 100.00		
		Areglos de aula	L. 100.00	L. 100.00		
					L. 200.00	
8		COPIAS DE EVALUACION FINAL	L. 200.00	L. 200.00		
					L. 200.00	
						6,701.00

7.3.3 Inventario Escolar:

Es la cuantificación de todos los activos o bienes que posee una institución escolar. En dichos activos descansan los beneficios de una institución escolar, su estabilidad, y el servicio que se destine. Así, entre mayor la cantidad de activos, mejores serán los servicios y la calidad educativa brindada.

7.3.3.1 Registro de Inventarios

Inventario: Escuela Claudina Aguilar Ochoa – 2001 Colón, Trujillo, El Coco.									
Nº	Clasificación	Especificación	Estado	Valor Unitario		Valor Total		Totales	
				Lps.	C.	Lps.	C.	Lps.	C.
I.- Inmuebles									
6	Manzanas de tierra	Cercado y cultivado	Bueno	15,000	00	90,000	00		
1	Edificio Escolar Nº. 1	Paredes de concreto, techo de asbesto, ventanas de alambreción (4 aulas y 1 dirección)	Malo	50,000	00	50,000	00		
1	Edificio Escolar Nº. 2	Paredes de bloque, techo de asbesto, ventanas de arriba de tela metálica y las de debajo de alambreción (1 aula de clase y 1 aula taller)	Bueno	80,000	00	80,000	00		
1	Cerco de la escuela	6 manzanas con alambre de púa, de los cuales hay 508 metros lineales de cerco de concreto con alambreción, incluyendo 4 portones de hierro.	Bueno	12,000	00	12,000	00		
2	Boulevares	12 pies de ancho por 80 pies de largo.	Bueno	7,150	00	14,300	00		
2	Astas	Base de concreto y tubo de hierro.	Bueno	250	00	500	00		
1	Sistema de irrigación	12 llaves, 4 cajones de aspersión (funciona en ½ manzana de terreno)	Malo	1,800	00	1,800	00		
1	Pecera	30 pies de ancho por 60 pies de largo	Bueno	2,000	00	2,000	00		
3	Pilas	1 en la pecera, 1 en los servicios, 1 en el campo de la escuela	Bueno	500	00	1,500	00		

Nº	Clasificación	Especificación	Esta- do	Valor Unitario		Valor Total		Totales	
				Lps.	C.	Lps.	C.	Lps.	C.
1	Miniparque	Consta de 10 bancas de concreto y 1 acera de piedra, con cemento en todo su alrededor.	Bueno	4,500	00	4,500	00		
1	Pozo Séptico		Bueno	600	00	600	00		
9	Servicios Sanitarios	Bloque y techo de teja.	Bueno	800	00	7,200	00		
3	Servicios lavables	Lavables	Bueno	300	00	900	00		
6	Tazas lavables	Lavables	Bueno	150	00	900	00		
1	Caseta	De bloque hasta la mitad, lo demás de madera. Techo de zinc (para la pulpería escolar)	Bueno	7,000	00	7,000	00		
								273,200	00
II.- Mobiliario									
140	Pupitres (sillas unipersonales)	Madera de caoba	Muy bueno	45	00	6,300	00		
40	Mesas bipersonales	Madera de pino	Muy bueno	25	00	1,000	00		
50	Pupitres bipersonales	Madera de pino	Muy Bueno	25	00	1,250	00		
2	Mesas para taller	Madera de pino	Muy Bueno	150	00	300	00		
1	Archivo	Metálico de 4 gavetas	Muy Bueno	300	00	300	00		
1	Cátedra	Madera de pino	Muy Bueno	200	00	200	00		
6	Pizarras de concreto	De concreto	Muy Bueno	100	00	600	00		
2	Pizarras movibles	Mazonite	Muy Bueno	200	00	400	00		
1	Librero	Madera de pino	Muy Bueno	100	00	100	00		
								10,450	00
III.- Biblioteca									
66	Libros fascículos	1er. Grado Español	Muy Bueno	10	00	660	00		
66	Libros fascículos	1er. Grado Matemática	Muy Bueno	10	00	660	00		
66	Libros fascículos	1er. Grado Ciencias	Muy Bueno	10	00	660	00		
66	Libros fascículos	1er. Grado Estudios	Muy Bueno	10	00	660	00		
2	Juegos de tarjetas	De Español	Muy Bueno	10	00	20	00		
1	Legajo de láminas	Ilustradas de Español.	Bueno	10	00	10	00		
4	Guías	Español, Máts., CC.NN., EE. SS.	Muy Bueno	10	00	40	00		

Nº	Clasificación	Especificación	Estado	Valor Unitario		Valor Total		Totales	
				Lps.	C.	Lps.	C.	Lps.	C.
1	Guía Metodológica	Matemáticas 1A	Muy Bueno	10	00	10	00		
1	Guía Metodológica	Matemáticas 1B	Muy Bueno	10	00	10	00		
1	Guía didáctica	Educación en Población	Muy Bueno	40	00	40	00		
1	Guía	Educación Ambiental	Muy Bueno	40	00	40	00		
1	Guía de rendimiento	Básico de Evaluación	Muy Bueno	10	00	10	00		
1	Programa de estudios primarios	Artes industriales	Muy Bueno	10	00	10	00		
4	Guía	Español, Máts., CC.NN., EE. SS.	Bueno	10	00	40	00		
1	Manual	Artes Industriales	Bueno	10	00	10	00		
1	Manual	Medio Ambiente	Bueno	10	00	10	00		
1	Manual	Plaguicidas	Muy Bueno	40	00	40	00		
200	Fascículos	Español, Máts., CC.NN., EE. SS.	Bueno	10	00	2000	00		
	<i>3er. Grado</i>								
80	Fascículos	Nº. 1,2,3,4, Español	Bueno	10	00	800	00		
84	Fascículos	Nº. 1,2,3,4, Matemáticas	Bueno	10	00	840	00		
80	Fascículos	Nº. 1,2,3,4, EE. SS.	Bueno	10	00	800	00		
85	Fascículos	Nº. 1,2,3,4, CC. NN.	Bueno	10	00	850	00		
1	Globo Terráqueo		Bueno	50	00	50	00		
1	Mapa Honduras	Rompecabezas	Bueno	30	00	30	00		
1	Manual	Artes Industriales	Bueno	10	00	10	00		
1	Manual	Medio Ambiente	Bueno	40	00	40	00		
1	Libro	Educación en Población	Bueno	40	00	40	00		
1	Programa	Rendimiento básico	Bueno	10	00	10	00		
1	Lámina	Educación en Población	Bueno	25	00	25	00		
	<i>4to. Grado</i>								
100	Fascículos	Nº. 1,2,3,4, Español	Bueno	10	00	1000	00		
120	Fascículos	Nº. 1,2,3,4, CC. NN.	Bueno	10	00	1200	00		
100	Fascículos	Nº. 1,2,3,4, EE. SS.	Bueno	10	00	1000	00		
100	Fascículos	Nº. 1,2,3,4, Matemáticas	Bueno	10	00	1000	00		
	<i>5to. Grado</i>								
80	Fascículos	Nº. 1,2,3,4, Español	Bueno	10	00	800	00		
80	Fascículos	Nº. 1,2,3,4, Matemáticas	Bueno	10	00	800	00		
100	Fascículos	Nº. 1,2,3,4, CC. NN.	Bueno	10	00	1000	00		
80	Fascículos	Nº. 1,2,3,4, EE. SS.	Bueno	10	00	800	00		
1	Libro	Educación en Población	Bueno	10	00	10	00		

Nº	Clasificación	Especificación	Estado	Valor Unitario		Valor Total		Totales	
				Lps.	C.	Lps.	C.	Lps.	C.
1	Programa	Artes Industriales	Bueno	10	00	10	00		
1	Programa	Rendimientos Básicos	Bueno	10	00	10	00		
1	Lámina	Educación en Población	Bueno	25	00	25	00		
	<i>6to. grado</i>								
100	Fascículos	Nº. 1,2,3,4, Español	Bueno	10	00	1,000	00		
100	Fascículos	Nº. 1,2,3,4, Matemática	Bueno	10	00	1,000	00		
100	Fascículos	Nº. 1,2,3,4, EE. SS.	Bueno	10	00	1,000	00		
120	Fascículos	Nº. 1,2,3,4, CC. NN.	Bueno	10	00	1,200	00		
1	Manual	Rendimientos Básicos	Bueno	10	00	10	00		
1	Manual	Artes Industriales	Bueno	10	00	10	00		
1	Manual	Medio Ambiente	Bueno	40	00	40	00		
1	Manual	Rendimiento Básico	Bueno	10	00	10	00		
1	Globo Terráqueo		Bueno	50	00	50	00		
20,400 00									
IV.- Equipo									
1	Refrigeradora		Bueno	7400	00	7400	00		
1	Equipo de Sonido		Muy Bueno	14000	00	14000	00		
1	Banda de Guerra		Muy Bueno	10000	00	10000	00		
31,400 00									
V.- Archivo									
1	Libro	Evaluación y Promoción Controlada	Bueno	30	00	30	00		
1	Libro	Matrícula	Bueno	30	00	30	00		
1	Libro	Inventario	Bueno	30	00	30	00		
1	Libro	Visitas	Bueno	30	00	30	00		
1	Libro	Diario Pedagógico	Bueno	30	00	30	00		
1	Libro	Asistencia de Maestros	Bueno	30	00	30	00		
1	Libro	Correspondencia	Bueno	30	00	30	00		
1	Libro	Censo Escolar	Bueno	30	00	30	00		
1	Libro	Acta Consejo Maestros	Bueno	30	00	30	00		
1	Libro	Sociedad padres de familia	Bueno	30	00	30	00		
1	Libro	Actas de exámenes y himno nacional	Bueno	30	00	30	00		
330 00									
VI.- Material Didáctico									
6	Banderas	Guatemala, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Costa Rica	Bueno	60	00	360	00		

Nº	Clasificación	Especificación	Esta- do	Valor Unitario		Valor Total		Totales	
				Lps.	C.	Lps.	C.	Lps.	C.
5	Láminas	De CC. NN.	Muy Bueno	25	00	125	00		
1	Estandarte	Nombre de la escuela	Muy Bueno	150	00	150	00		
6	Asta de bandera	Madera caoba	Muy Bueno	40	00	240	00		
								875	00
Resumen Global – Activos Totales									
	Inmuebles							273,200	00
	Mobiliario							10,450	00
	Biblioteca							20,400	00
	Equipo							31,400	00
	Archivo							330	00
	Material Didáctico							875	00
	Total Global							336,655	00

7.3.3.2 Conceptualización de Activos Escolares

Para ser más explícitos, los activos escolares se conceptualizan de la siguiente forma:

- ❑ **Inmueble:** Literalmente, la palabra orienta que son activos distantes de la definición de un mueble como mesa o silla; más bien tiene que ver con los bienes raíces de la institución escolar. Entre otros, son parte del mismo: edificio y terreno.
- ❑ **Mobiliario:** Estos si se refieren a muebles, tales como: sillas, mesas, pupitres, estantes, pizarras, libreros, etc.
- ❑ **Biblioteca:** Es el cúmulo de información científica que posee una escuela. Está se cifra en número de libros. Lo que para la escuela son los libros, para una empresa es como poseer una inversión en bonos o certificados de inversión.
- ❑ **Archivo:** Es el historial de todos los documentos importantes que conserva la escuela. Tiene que ver con razones históricas, no sólo de registro de estudiante, sino vinculadas a la vida misma de la institución escolar desde su fundación. También, pueda que se encuentre alguna información referente al

municipio, misma que puede ser de valor incalculable y patrimonio auténtico de la comunidad.

- **Material Didáctico:** Son elementos de apoyo utilizados para hacer más fácil y operativo el proceso de enseñanza – aprendizaje. De esta forma, son parte de la metodología escolar. O sea, de los materiales y herramientas de enseñanza.

Temas de Trabajo y Evaluaciones

1.- Inversión Educativa

El Instituto Froylán Turcios adquirió un préstamo de corto plazo en Banco Atlántida. Dicho préstamo será utilizado para la construcción de un "Polideportivo Escolar". Las condiciones del préstamo son las siguientes: Monto prestado equivalente a Lps. 50,000.00 lempiras. La tasa de interés cargada es del 18% nominal sobre saldo. El plazo de la deuda es de 12 meses. La forma de pago se efectuará mediante cuotas mensuales con Amortización Nivelada. Nota: Se aplicará una tasa del 1.5% mensual.

Orientación:

Elabore la tabla de amortización o el calendario de pago que debe cumplirse para honrar la deuda.

2.- Punto de Equilibrio

Elabore todos los cálculos que correspondan al punto de equilibrio de operación de su centro educativo.

3.- Inventarios

Haga un levantamiento general del inventario de su centro escolar.

Bibliografía

- ❑ Bonal, X., Calero, J., 1999, **Política Educativa y Gasto Público en Educación: Aspectos teóricos y una aplicación al caso Español**, Edición Pomares – Corredor (Educación y Conocimiento).
- ❑ Carlson, Sam, julio 1992, **Financiamiento Privado de la Educación en América Latina y el Caribe**, Banco Mundial: Departamento Técnico para América Latina y el Caribe / Programa de Estudios Regionales.
- ❑ Carnoy, M., Levin, H., 1986, **Economía Política del Financiamiento Educativo**, Edición Gernika.
- ❑ CEPAL, 1992, **Educación y Conocimiento: Eje de Transformación Productiva con Equidad**, Santiago, Chile.
- ❑ Cohen, E., Schiefeloein, E., Wolff, L., octubre de 2000, **Hacia dónde va la educación**, Serie 42: CEPAL, División de Desarrollo Social – Santiago, Chile.
- ❑ **Curso de Formulación y Evaluación de Proyectos de Desarrollo**, CADERH: Centro Asesor para el Desarrollo de los Recursos Humanos de Honduras.
- ❑ **Diplomado en el Ciclo de Vida de los Proyectos de Inversión**, Nacional Financiera, Organización de Estados Americanos.
- ❑ **EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO (EML): Manual para la Planificación de Proyectos con una Orientación hacia los Objetivos**, 1990, NORAD. Título original: "The Logical Framework Approach (LFA). Handbook for Objectives Oriented Project Plannind". Traducido del ingles por Carine Malfait. Managua, Nicaragua, julio de 1990.
- ❑ Friedman, Thomas L., 1999, **Tradición versus Innovación (The Lexus and Olive Tree): Buscar el equilibrio en la era de la globalización**, Atlántida.

- ❑ Hawes B., Gustavo Ernesto, 2002, **Diseño, Evaluación y Monitoreo de Proyectos en Educación**, Colección Gestión Educativa, Tegucigalpa, Honduras.
- ❑ Hawes B., Gustavo Ernesto, 2002, **Investigación Educativa**, Colección Gestión Educativa, Tegucigalpa, Honduras.
- ❑ Hidalgo, Juan Carlos, 1994, **Financiamiento Universitario: Una visión crítica al enfoque económico utilitario**.
- ❑ Horngren, Charles T., 1983, **Contabilidad Financiera: Introducción**, Prentice Hall (PHH).
- ❑ Kennedy, R.D., McMullen, S.Y., 1981, **Estados Financieros: Forma, Análisis e Interpretación**, UTEHA.
- ❑ Morel, J.S., Soleno, R.D., 2002, **Gestión Educativa Institucional**, Colección Gestión Educativa, Tegucigalpa, Honduras.
- ❑ Mendoza, Alberto García, 1984, **Análisis e interpretación de la información financiera**, C.E.C.S.A.
- ❑ Morel, J.S., Erazo, I.M., Soleno, R.D., 2002, **La educación del nuevo milenio: Debates y perspectivas**, Colección Postgrado – UPNFM, Universidad Nacional Pedagógica Francisco Morazán. Patrocinadores: Secretaría de Educación y GTZ.
- ❑ OIE: Organización de Estados Iberoamericanos, 1998, **Educación comparada: Planificación, financiamiento y evaluación de los sistemas educativos iberoamericanos**, Cuadernos de la OIE – Para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Madrid – España.
- ❑ **Preparación y Gestión de Proyectos Sociales:**

Pautas Orientadoras, 1996, Ruta Social: Fortalecimiento de los Sectores Sociales, Unión Regional de Asistencia Técnica para el Sector Social, Tegucigalpa - Honduras.

- PREAL – UNESCO, 1998, **Financiamiento de la Educación en América Latina**, Santiago, Chile.
- Sampieri, R.H., Collado, C.F., Lucio, P.B., 1998, **Metodología de la Investigación – Segunda Edición**, McGraw Hill.
- Schultz, Theodore W., 1985, **Invirtiendo en la gente**, Editorial Ariel, S.A., Barcelona.
- Secretaría de Educación – Honduras, 1997, **Educación y Desarrollo: Estudio Sectorial – Plan Decenal, Escuela Morazánica**, Tomo II, Anexos.
- Tamayo y Tamayo, Mario, 1997, **El proceso de la investigación científica**, LIMUSA, Noriega Editores.

Semblanza del Autor

Juan Joseph Malta Luna

Master en Economía y Desarrollo (UNAH POSCAE)

Postgraduado en Economía: Especialista en Economía con Mención en Política Económica (UNAN POSTGRADO ESECA)

Licenciado en Economía (UNAN MANAGUA)

Actualmente se desempeña como catedrático en:

- Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC - Programas de Postgrados y Diplomados)
- Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM - PREUFOD)
- También es Responsable del Departamento de Investigación de UNITEC

Anteriormente ha tenido vínculos laborales con:

- Fundación para el Desarrollo Municipal (FUNDEMUN)
- Postgrado Centroamericano en Economía y Desarrollo (UNAH-POSCAE)
- Ministerio de Economía y Desarrollo Pesquero de Nicaragua (MEDE-PESCA)
- Ha realizado consultorías de corto plazo para el Proyecto GTZ-UNAT, ESA-Consultores, FOSDEH y COIPRODEN, DECANATURA y CIES - UNAN Managua (RUCFA)

Columnista y/o redactor económico, colocando artículos periodísticos en la sección de opinión de periódico La Tribuna (Nicaragua) y El Heraldo (Honduras). Ha escrito artículos investigativos en Revista El Semanario Sección Económica (Nicaragua) y Revista Centroamericana de Economía editada en UNAH-POSCAE.

Decálogo de la Economía de la Educación

- 1.- La educación es uno de los factores principales e interrelacionados de las ciencias económicas.
- 2.- La relación entre educación y economía no es técnica.
- 3.- La educación no debe abusar de su carácter social, pues debe haber una dimensión productiva.
- 4.- Los políticos no deben venderle retórica económica a la educación.
- 5.- Los educadores no deben abandonar su papel, a pesar de las incursiones económicas, sociales y políticas.
- 6.- La discusión Estado - Mercado es estéril en el propio campo de las ciencias económicas, por lo tanto no es saludable que la educación reciba esas influencias.
- 7.- La inversión educativa es rentable económica y socialmente.
- 8.- El valor económico de la educación no puede universalizarse.
- 9.- El financiamiento educativo debe procurar alcances e impactos amplios.
- 10.- La economía educacional tiene un fácil aprendizaje en la economía familiar.