

# ED468637 1996-06-00 Pueden las reducciones no afectar la viabilidad de los programas escolares? (Can Cutbacks Leave School Programs Viable?). ERIC Digest.

ERIC Development Team

[www.eric.ed.gov](http://www.eric.ed.gov)

## Table of Contents

If you're viewing this document online, you can click any of the topics below to link directly to that section.

<a href="#">Pueden las reducciones no afectar la viabilidad de los programas escolares? (Can Cutbacks Leave School Programs Viable?). ERIC Digest.....</a>	2
<a href="#">COMO SE PUEDE DECIDIR QUE PROGRAMAS ELIMINAR.....</a>	2
<a href="#">CUAL INFORMACION ES MAS VALIOSA AL PLANIFICAR LAS REDUCCIONES.....</a>	3
<a href="#">QUIEN DEBERIA INVOLUCRARSE.....</a>	4
<a href="#">SE PUEDE PREVENIR EL DESANIMO DEL PERSONAL.....</a>	4
<a href="#">DE QUE MANERA AFECTARAN LOS RECORTES LA CREATIVIDAD DEL PERSONAL.....</a>	5
<a href="#">RESOURCES.....</a>	6



**ERIC Identifier:** ED468637

**Publication Date:** 1996-06-00

**Author:** Weber, James

**Source:** ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR.

# Pueden las reducciones no afectar la viabilidad de los programas escolares? (Can Cutbacks Leave School Programs Viable?). ERIC Digest.

THIS DIGEST WAS CREATED BY ERIC, THE EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER. FOR MORE INFORMATION ABOUT ERIC, CONTACT ACCESS ERIC 1-800-LET-ERIC

Luego de la recesion de comienzos de los años noventa, la industria estadounidense redujo sus operaciones, dejando solo el personal suficiente para trabajar en las áreas básicas. Del mismo modo, la mayoría de las escuelas públicas, debido a las necesidades financieras, han tenido que reducir costos, aunque mantienen instalaciones y programas de instrucción esenciales, así como la responsabilidad con respecto a los logros de los alumnos.

La reducción de la escuela puede significar tomar dolorosas decisiones sobre eliminación de programas y reducción de personal. Cuando todas las opciones se han agotado, ¿qué se puede hacer?. Como en la poda de un huerto, la reducción en las escuelas se puede usar con cierta ventaja, descubrir y reducir programas de beneficio limitado, desarrollar programas de instrucción más focalizados y defendibles, reunir información detallada sobre los esfuerzos del personal de distrito y utilizar ideas del personal para ahorrar costos.

## COMO SE PUEDE DECIDIR QUE PROGRAMAS ELIMINAR

Preparación es el mejor enfoque. Con un programa en funcionamiento de autoevaluación, un distrito podría no tener que experimentar despidos, escuelas vacías y edificios abandonados. Con preparación, la reducción parecerá el resultado de una poda que instituciones bien conducidas experimentan cada cierto tiempo. Hay que distinguir lo esencial de lo que no lo es por adelantado.

Clasificar programas según si satisfacen los requisitos legales o si satisfacen las necesidades de la comunidad y los alumnos.

Escribiendo sobre un enfoque exitoso que no moleste ni a la comunidad ni al personal, Susan Black (1991) sugiere un modelo de cuatro niveles para clasificar los programas.

Nivel 1- Programas mandados por la ley, la política del consejo del establecimiento, relacionados con la acreditación, junta estatal de educación o contratos escolares.

Estos programas no se pueden eliminar o, por lo general, no se pueden reducir mucho.

Con cuidado, se pueden reorganizar.

Nivel 2- requisitos de graduacion y programas centrales. Estos programas, tambien, no se pueden eliminar, pero se pueden Nivel 1- programas decretados por ley, politica de junta escolar, elementos reorganizar o reducir, en tanto que los servicios se entreguen de manera adecuada, de acuerdo con las normas de la comunidad.

Nivel 3- programas planificados academicamente, electivos o de apoyo, como el cuarto ano de un idioma. Si se es cuidadoso al satisfacer las necesidades de los alumnos para la educacion basica, estos programas se pueden reorganizar, reducir o eliminar.

Nivel 4- programas en verdad optativos. Estos programas pueden, y quiza deben, ser reducidos, reorganizados o eliminados.

Ubicar programas en los niveles mas bajos requiere que se cumplan una serie de criterios : baja inscripcion; alto costo; baja relacion entre profesor y alumno; contacto limitado con los alumnos; conflictos de malla curricular con programas y cursos mas esenciales y aumento de los servicios en el distrito.

Se ha utilizado un enfoque parecido en lo que respecta a reducciones de presupuesto en un distrito de Oregon. Usando tres niveles, los administradores del distrito de las North Clackamas identificaron a aquellos programas y cursos que (1) son obligatorios y afectan de manera directa la graduacion y promocion de los alumnos, (2) son basicos en el apoyo de la graduacion de los alumnos y (3) no son basicos para la graduacion y la promocion. La flexibilidad de este enfoque atrajo a una amplia gama de asociados (Daniel Duke y Timothy Carman, 1993)

## CUAL INFORMACION ES MAS VALIOSA AL PLANIFICAR LAS REDUCCIONES

Un sistema de clasificacion de servicios depende de la obtencion de informacion actual y precisa sobre los programas de distrito.

\* Basarse en los hechos, no solo en consejos. Antes de considerar una disminucion de personal, las organizaciones pueden confiar en un principio en los consejos de los administradores o directores en lo que respecta a prioridades. Por desgracia, estas opiniones, sin quererlo, pueden ser desviadas, lo que favorece el estatus quo.

\* Obtenga informacion detallada sobre los trabajos del distrito, es decir, deberes reales y redundancias potenciales de empleos. Mediante un analisis organizativo, J.Kent Oehm (1991) sugiere que se obtiene razonables niveles de detalle sobre la manera en la que los empleados en verdad usan su tiempo. Esto no es tan simple como consultar las descripciones de empleo, involucra entrevistar a una muestra de administradores y personal, observar la manera en la que funcionan los programas y sus niveles de exito.

\* Obtenga informacion sobre posibles ahorros en lo que respecta a personal. Pregunte a los empleados de que manera la compania puede ahorrar dinero y elaborar productos de una manera mas eficiente ha dado buenos resultados en la vida de las corporaciones.

## QUIEN DEBERIA INVOLUCRARSE

Se debiera obtener aceptacion de tantos grupos interesados como sea posible. Un plan para reestructurar una escuela o un distrito no debe ser secreto. Diversos grupos pueden verse directamente afectados por decisiones relacionadas con reduccion de servicios o personal. Tales asociados abarcan a padres y alumnos, profesores y sus gremios, personal no relacionado con la ensenanza y administradores de las instalaciones. Los planificadores deben estar preparados con informacion actual y precisa. Oportunidades adecuadas para hacer comentarios y sugerencias pueden transformar inseguridades y vacios en informacion.

Informes de progreso regular proveniente del comite que planea reducciones de programas se pueden enviar al superintendente, a la junta y a las reuniones abiertas que involucran a la comunidad.

En 1991 y 1992, el distrito escolar de North Clackamas, en Oregon, elaboro una reestructuracion que comprendia entrada de representantes de los programas de todos los distritos, al igual que de los grupos de la comunidad a traves de reuniones municipales. El comite de reestructuracion entonces tomaba esta informacion en consideracion al presentar un plan a la junta escolar. El proceso no estaba libre de politica ni de dolor, y algunos se sentian molestos por los resultados. No obstante, las reducciones de programas fueron hechas por encargados de tomas de decisiones informados, despues de hacer las consultas con los asociados (Duke y Carman).

## SE PUEDE PREVENIR EL DESANIMO DEL PERSONAL

Cuando se cortan programas y servicios, se ven afectados dos clases de personal: los despedidos y los que permanecen. Como senala David M. Noer (1993), los administradores a menudo se concentran en los asuntos que afectan a los que son despedidos: quienes seran despedidos y cuales seran los arreglos de termino de contrato, servicios de reubicacion y otras cosas "finales". Esta posicion es comprensible.

En las escuelas, las consecuencias de los despidos afectan fuertemente al personal restante. Los profesores deben enseñar a la misma cantidad de alumnos (o incluso a mas alumnos) con menos fondos. La tension puede ir desde el agotamiento al colapso total.

En su estudio de dos escuelas de Oregon antes y despues de grandes cortes

presupuestarios, Gregory A. Smith acoto que los profesores tenan que ser menos flexibles en las clases en las cuales tenian una mayor cantidad de alumnos, simplemente para preservar el orden. Para los profesores de aquellas escuelas, los temas centrales no solo eran fisicos, sino tambien sociales, ya que los profesores restantes se sentian desmoralizados.

Los estudios de despidos de Noer en corporaciones dejan claro que algunas estrategias pueden ayudar a los empleados a sobrellevar los recortes. Ya que el personal tiene la necesidad de tener informacion sobre cuales son los programas vulnerables, los planificadores deben comunicar la manera en que se estan tomando decisiones y donde yacen los programas prioritarios. En tiempos de crisis, como en los recortes, los lideres tambien deben "primero liderar con el corazon y luego con la cabeza"; en otras palabras, primero reconocer los sentimientos y dificultades del personal y luego analizar las razones y las areas para crear acciones que se encarguen de los nuevos arreglos que crean mas tension.

Diga la verdad, Noer insiste, y nunca diga "ya se acabaron los recortes. Ya no deberian haber mas". Los miembros del personal que no sean eliminados recordaran lo que hicieron y dijeron los planificadores antes de los despidos.

## DE QUE MANERA AFECTARAN LOS RECORTES LA CREATIVIDAD DEL PERSONAL

En gran medida depende de la manera en que se manejan las reducciones de personal. Las escuelas recientemente reorganizadas a menudo son lugares frustrantes y confusos para el personal experimentado. A menudo se reduce servicios de apoyo y equipo antes de los recortes de personal. Por ello, lo que antes solia tomar horas, ahora podria tomar dias. El papel podria ser racionado o no estar disponible para las fotocopiadoras. Podrian ya no estar profesores o administradores a quienes el profesor acudia por consejos o colaboracion. En el recorte de negocios, se ha observado, la productividad repercute en la creatividad. Es decir, la gente aprende a sobrellevar antes de aprender a innovar.

Teresa Amabile y Regina Conti (1995) estudiaron la creatividad en una corporacion antes y despues de un recorte substancial. Hacen tres observaciones basicas.

La primera es la importancia de que existan grupos de trabajo para los empleados. Surgian problemas cuando se formaban nuevos grupos de trabajo con los participantes de los antiguos grupos. Mientras mas inestable el grupo de trabajo, mayores son los impedimentos para que haya innovacion.

Segundo, la comunicacion abierta entre los que toman las decisiones y el personal permitio mas trabajo creativo despues de los despidos.

Finalmente, descubrieron, que el grado de recortes que el personal anticipa en los

meses anteriores a los despidos esta correlacionado con el mayor o menor grado de creatividad que habra en los meses siguientes. Aquellos que esperaban mas despidos registraron menores niveles de toma de riesgos, menos creatividad y una baja en la moral. El trabajo innovativo puede continuar cuando el personal pasa menos tiempo anticipando un recorte.

Para una organizacion, son claros los beneficios de reducir costos: una vigorizante capacidad de entregar beneficios de corto plazo a clientes y guardar recursos para usos futuros. Las escuelas pueden encontrar dificil adoptar este punto de vista, a diferencia de las corporaciones, su productividad ante los asociados podria no verse tan obviamente aumentada por los recortes. No obstante, las estrategias necesarias para reducir costos y reenfocar programas en el corto plazo pueden ser siempre utiles, al permitir que las escuelas sigan siendo efectivas en los mejores tiempos venideros.

## RESOURCES

Amabile, Teresa, and Regina Conti. "What Downsizing Does to Creativity." *Issues and Observations* 15, 3 (1995): 1-6.

Black, Susan. "Cut Without Killing." *The American School Board Journal* 178, 5 (May 1991): 31-33. EJ 425 590.

Duke, Daniel L., and Timothy J. Carman. "Implementing an Orderly Budget Reduction Process: A Case Study." *Record in Educational Administration and Supervision* 13, 2 (Spring/Summer 1993): 85-90.

Noer, David M. *Healing the Wounds*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

Oehm, J. Kent. "Enhancing Productivity: A Structured Approach to Downsizing." *School Business Affairs* 57, 9 (September 1991): 22-24. EJ 432 715.

Smith, Gregory A. "Living with Oregon's Measure 5: The Costs of Property Tax Relief in Two Suburban Elementary Schools." *Phi Delta Kappan* 76, 6 (February 1995): 452-61. EJ 497 518.

-----

Un producto de ERIC Clearinghouse on Educational Management, Facultad de Educacion, Universidad de Oregon, Eugene, Oregon 97403

Este articulo se publico gracias a la Universidad de Oregon y se tradujo por CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educacion y la cultura). De la Universidad de Playa Ancha. El articulo es de difusion publica y se puede reproducir libremente. CENLADEC@UPA.CL/ Fono: 56-32-283504, Fax: 56-32-280671

Traducción por Amado Lascar, amado@darkwing.uoregon.edu

---

**Title:** Pueden las reducciones no afectar la viabilidad de los programas escolares? (Can Cutbacks Leave School Programs Viable?). ERIC Digest.

**Note:** Digest number 106. For English version, see ED 406 717. Translated by Amado Lascar and University of Playa Ancha, Valparaiso, Chile.

**Document Type:** Information Analyses---ERIC Information Analysis Products (IAPs) (071); Information Analyses---ERIC Digests (Selected) in Full Text (073);

**Available From:** ERIC Clearinghouse on Educational Management, 5207 University of Oregon, Eugene, OR 97403-5207. Tel: 541-346-5044; Tel: 800-438-8841 (Toll Free); Fax: 541-346-2334; Web site: <http://eric.uoregon.edu>. For full text: <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest106.html>.

**Descriptors:** Budgeting, Cost Effectiveness, Costs, Educational Finance, Elementary Secondary Education, Financial Exigency, Program Termination, Public Schools, Reduction in Force, Retrenchment

**Identifiers:** Downsizing, ERIC Digests

###



[\[Return to ERIC Digest Search Page\]](#)