

# ED469305 1999-10-00 Asignacion presupuestaria determinada en los colegios (School-Based Budgeting). 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="#">Asignacion presupuestaria determinada en los colegios (School-Based Budgeting). ERIC Digest.....</a>	<a href="#">2</a>
<a href="#">HAN HABIDO NUEVOS DESARROLLOS DESDE PRINCIPIOS DE LOS NOVENTA?.....</a>	<a href="#">2</a>
<a href="#">CUAL ES EL CRITERIO PARA CAMBIARSE A UN PRESUPUESTO CENTRADO EN LOS.....</a>	<a href="#">3</a>
<a href="#">CUALES SON ALGUNOS DE LOS PROBLEMAS Y OBSTACULOS PARA LA IMPLEMENTACION.....</a>	<a href="#">3</a>
<a href="#">LOS COLEGIOS ESTAN IMPLEMENTANDO CON EXITO EL SBB?.....</a>	<a href="#">4</a>
<a href="#">CUALES SON LAS POLITICAS EMERGENTES Y LAS DIRECCIONES DE INVESTIGACION?.....</a>	<a href="#">6</a>
<a href="#">REFERENCIAS.....</a>	<a href="#">7</a>



---

**ERIC Identifier:** ED469305

**Publication Date:** 1999-10-00

**Author:** Hadderman, Margaret

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

# Asignacion presupuestaria determinada en los colegios (School-Based Budgeting). 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

El presupuesto basado en los colegios [School-based-budgeting](SBB) es la herramienta facilitadora de la administracion con base en los colegios [School-based-budgeting](SBM), que transfiere la responsabilidad en la toma de decisiones desde las oficinas de distrito a los directores, profesores y miembros de la comunidad.

Mientras el publico pide que los establecimientos educacionales debieran ser mas productivos y mas responsables de sus actividades; una estrategia popular de reforma es darle mayor autoridad a los colegios sobre su presupuesto. Algunos expertos consideran que un presupuesto con base local tiene el potencial de incentivar la innovacion, aumentar la efectividad organizacional y mejorar la equidad financiera entre los colegios (Wohlstetter y Van Kirk 1995).

## HAN HABIDO NUEVOS DESARROLLOS DESDE PRINCIPIOS DE LOS NOVENTA?

Estudios tempranos y sintesis, incluyendo un Eric Digest publicado por este clearinghouse en 1991 (Peterson), se enfocaron en los asuntos de poder entre el personal y en los cambios preliminares de organizacion y de procedimientos escritos por el SBB.

Relativamente poco se conocia acerca de los disenos, efectos e implementacion de programas. La investigacion hecha desde mediados de los noventa en adelante considera estas posibilidades practicas y explora las condiciones necesarias para que el SBB tenga exito (Goertz y Stiefel 1998; Wohlstetter y Van Kirk).

Las secciones siguientes discuten los criterios contemporaneos para descentralizar decisiones fiscales, hace comentarios sobre consideraciones de procedimientos, asuntos legales y equidad; pasa revista a varios estudios sobre implementaciones de SBB en distritos urbanos, e identifica politicas y direcciones de la investigacion emergente.

## CUAL ES EL CRITERIO PARA CAMBIARSE A UN

## PRESUPUESTO CENTRADO EN LOS

COLEGIOS? Bajo el sistema tradicional de finanzas centrado en el distrito, los colegios reciben recursos (profesores, textos y transporte), pero raramente dinero (Odden y otros 1995). Criticos de estos sistemas han sostenido que las distribuciones de presupuesto estandares obstaculizan los esfuerzos para disenar programas especiales, carecen de incentivos para el mejoramiento del personal, inhiben la busqueda de criterios de instruccion innovativos y sofocan el involucramiento de padres y educadores (Wagoner 1995).

Investigaciones del sector privado muestran que al descentralizar los cuatro recursos claves (poder, informacion, conocimiento y recompensas) puede ser mejorada la efectividad y productividad organizacional (Wohlstetter y Van Kirk). En el contexto SBB, dicen estos investigadores, los colegios con un alto grado de participacion necesitan poder 'real' sobre el presupuesto para decidir cuando y como asignar los recursos; necesitan datos fiscales y de rendimiento para tomar decisiones informadas acerca del presupuesto, su personal necesita desarrollo profesional y entrenamiento para participar en el proceso de presupuesto; y el colegio debe tener control sobre la compensacion para premiar el rendimiento.

Allan Oden y asociados (1995) aislaron dos características adicionales de programas efectivos de SBM/SBB: uso de un "sistema de asesoramiento de instruccion" (una declaracion de la mision del colegio y una estrategia de alcance de objetivos) mas un estilo facilitador en el liderazgo del director.

Goertz y Steifel estan de acuerdo que una suma global en un presupuesto descentralizado permite a los colegios "determinar la mezcla de profesionales, gastar o ahorrar dinero para profesores sustitutos y otras necesidades" y trasladar para el ano proximo los fondos sin usar.

## CUALES SON ALGUNOS DE LOS PROBLEMAS Y OBSTACULOS PARA LA IMPLEMENTACION

PRACTICA? El proceso de implementacion del SBB es arduo e involucra un gran consumo de tiempo. Los detalles deben trabajarse en relacion a quienes seran apropiados para tomar las decisiones y en relacion con los procedimientos; el alcance de las decisiones que deberan tomarse en el lugar, el entrenamiento del personal, las responsabilidades, la distribucion de recursos, la implementacion del SBB y los horarios.

Tambien deberan desarrollarse estrategias para administrar el flujo de caja, el riesgo en la administracion, la competencia interescolar para recursos externos, las diferentes necesidades de los estudiantes y distintas características organizacionales de cada

colegio (Picus 1999).

Los asuntos legales tambien deberan ser considerados. Augustina Reyes identifica cuatro 'implicaciones legales para preservar un proceso adecuado y para proteger los derechos civiles y el interes nacional en marcos descentralizados' (1994). Esto incluye examinar el dinero de los impuestos y preservar la responsabilidad fiscal, mantener economias de escala y eficiencia del distrito, asegurar la integridad de los servicios por categoria y evitar problemas que acarreen responsabilidad personal. Reyes favorece un proceso presupuestario de suma global modificado y descentralizado, que provea control sobre las finanzas que sean esenciales para crear programas a medida, sin sacrificar la responsabilidad fiscal, la proteccion constitucional o los derechos civiles.

La justicia es otro elemento importante. A medida que el SBM y la SBB se convierten en dominantes, con mayor cantidad de colegios ubicando sus recursos de acuerdo con su propia definicion de valores y programas los arbitrajes de la oficina central pueden necesitarse para minimizar las disparidades entre los colegios (Polansky 1998). La oficina central necesitara definir y limitar los roles; proveer entrenamiento, construir consenso, promover la distribucion de existencias y evaluar la administracion de los recursos.

Para mejorar la equidad entre los colegios, el personal del distrito puede ademas tomar en cuenta los siguientes pasos recomendados por Goertz y Stiefel: desarrollar una base de datos integrada que contenga informacion sobre: dolares, puestos, resultados y datos demograficos; ademas clarificar asuntos de equidad verticales y horizontales y mecanismos de financiamiento. Y reconocer aquellos asuntos espinosos relacionados con raza, etnicidad y ubicacion que puedan surgir debido al SBB.

## LOS COLEGIOS ESTAN IMPLEMENTANDO CON EXITO EL SBB?

Varios estudios recientes muestran un cuadro complejo de las promesas del SBB y de sus problemas. Como parte de un estudio internacional OERI, Wohlstetter y Van Kirk examinaron las practicas ejemplares de SBB de dieciocho colegios en nueve distritos de Chicago, Denver, Milwaukee, Bellevue, Washington, Edmonton, Alberta (Canada), el condado de Jefferson, Kentucky, el condado de Prince William, Virginia y Victoria, Australia.

Aunque estos distritos tenian una "amplia definicion" del SBB y una orientacion de alta participacion, "habia todavia una brecha entre las practicas ideales y reales". Algo de poder estaba descentralizado, pero las restricciones estatales y distritales no permitian a los colegios el uso de gran autoridad discrecional. El intercambio de informacion fue restringido por la cultura politica del distrito, el desarrollo del personal fue fragmentado, y las estructuras de premios jugaron un rol marginal. Los investigadores si notaron "un proceso progresivo ocurria a medida que los distritos trabajaban para usar el

presupuesto centrado en los colegios para ayudar a crear instituciones de alto rendimiento" (Wohlstetter y Van Kirk).

Alfred Hess (1995), director ejecutivo del Chicago Panel, examinó la reforma financiera en los Colegios Públicos de Chicago entre 1989 y 1993. Asistidos con importante ayuda financiera por cinco años, los colegios de Chicago lograron un objetivo de la reforma -reubicar fondos para reducir la burocracia administrativa y equilibrar las finanzas interescolares. Los colegios con estudiantes de bajos ingresos ahora tienen mayores recursos y una significativamente mayor discreción sobre la elección e implementación de los programas.

Un reciente estudio sobre el presupuesto con base en los colegios realizado por la fundación Mellon, a cuatro grandes sistemas escolares urbanos (Chicago, Fort Worth, New York y Rochester) alcanzaron conclusiones aun más decepcionantes (Goertz y Stiefel). En todas las ciudades, el SBB funcionaba marginalmente, ya que los distritos ponían límites a la discrecionalidad de los colegios para asignar fondos y personal (Goertz y Hess 1998).

Los presupuestos con base en los establecimientos pareciera que no proveen suficiente "impetu para que los colegios realicen sus actividades de una manera diferente," dicen Goertz y Stiefel. El dinero es utilizado de manera tradicional -para reducir el tamaño de las clases, para expandir los servicios sociales, para enriquecer los programas de artes plásticas y música y comprar equipo y materiales - no para hacer grandes reestructuraciones en los programas. Independiente de las estructuras de participación adoptadas, los directores parecían retener un poder considerable sobre los gastos.

La equidad sigue siendo un problema. En los cuatro distritos, los investigadores encontraron 'una relación negativa entre el salario promedio de los profesores y los porcentajes de estudiantes pobres y a veces con estudiantes pertenecientes a minorías' (Stiefel y otros 1998).

El Consorcio para Investigación de Políticas en Educación (Consortium for Policy Research in Education) realizó un estudio de asignación de recursos en treinta y un colegios primarios en ocho Estados (California, Colorado, Florida, Kentucky, Maryland, Michigan, Minnesota y Texas). Los colegios utilizaban datos sobre el logro de los alumnos para decidir cómo utilizar fondos discrecionales, ya fuera para el desarrollo profesional o para la asignación de nuevo personal (Goertz y Duffy 1999).

Los colegios en el estudio CPRE tendían a elegir cantidad sobre calidad, contrataban ayuda para la instrucción con el objeto de expandir los servicios de lectura en cada sala de clases, en vez de utilizar profesores titulados para un servicio aunque intermitente, mas 'experto' para asistir la sala de clases. Mas aun, 'los colegios con una autoridad sobre el presupuesto significativa, generalmente utilizaban sus recursos de la misma

manera que los colegios con menor flexibilidad presupuestaria' (Goertz and Stiefel).

Estos estudios sugieren que la mera creacion de estructuras formales del SBB pueden no ser un cambio suficiente para fortalecer la participacion de profesores y padres. El acceso limitado a la informacion presupuestaria aumenta el problema, al igual que las sanciones impuestas por un mal rendimiento. Ademas, la desregularizacion y descentralizacion no ofrecen garantia de que los colegios esten respondiendo a las necesidades de los 'estudiantes y contribuyentes' (Goertz y Stiefel).

## CUALES SON LAS POLITICAS EMERGENTES Y LAS DIRECCIONES DE INVESTIGACION?

La claridad es un elemento necesario en relacion con los propositos y objetivos del SBB. De acuerdo con cierto punto de vista, el mejoramiento de la productividad de los colegios (logro de los estudiantes) mediante el incremento de la participacion y del cambio en las estructuras de autoridad es el principal objetivo del SBB (Peterson, Goertz y Stiefel). Otros perciben el presupuestar descentralizadamente como una estrategia "para mejorar el financiamiento de los colegios mediante el incremento de los ingresos y la reduccion de los costos del sistema en general" (Chan 1997). Los investigadores han encontrado solamente una debil relacion entre las implementaciones del SBB y la SBM que se han hecho hasta hoy y la mejora en los logros de los estudiantes (Frohreich, Odden y otros). En el estudio OERI, las implementaciones de mayor exito ocurrieron en colegios que estaban reestructurando activamente sus planes de estudio y sus modos de instruccion (Odden y otros). Se aboga por estudios globales y de gran escala, que exploren los efectos del SBB y la SBM en el aprendizaje y el rendimiento en los estudiantes. Las posibilidades en la capacidad de construccion del SBB tambien debieran ser estudiadas.

Investigacion inconcluyente y cambios implementados incorrectamente son solamente parte del problema. Odden y asociados perciben una gran necesidad de rediseñar la organizacion total del colegio, particularmente el sistema financiero. Una forma radical de abordar el problema, utilizada en algunos colegios subvencionados y en Nueva Zelanda y Australia es que el presupuesto estatal provea sumas globales a colegios individuales. Alternativamente, los distritos pueden proveer a los colegios entre el 85% y el 90% del monto en dolares, tanto para uso general como para aquellos items categorizados, en una remesa global (Odden y otros, Picus 1999).

Los esfuerzos actuales de investigacion se concentran en desarrollar recoleccion de datos a nivel de las escuelas y modelos de analisis financieros nuevos y en examinar las fortalezas y limitaciones de los diversos usos de tales datos (Picus 1997).

La investigacion acerca de las iniciativas de pagar de acuerdo con los resultados, la reasignacion de los recursos de los profesores y el rediseño de los planes de

compensacion para profesores pueden tambien afectar el futuro del presupuesto descentralizado para los colegios como una iniciativa viable de reforma.

## REFERENCIAS

Chan, Lionel. "School Based Budgeting: A Cost-Benefit Model." 1997. 12 pages. ED 422 628.

Goertz, Margaret E.; and Mark C. Duffy. "Resource Allocation in Reforming Schools and School Districts." In *School-Based Financing (Twentieth Annual Yearbook of the American Education Finance Association)*, edited by Margaret E. Goertz and Allan Odden. 215-41. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 1999. 254 pages.

Goertz, Margaret E., and G. Alfred Hess, Jr. "Process and Power in School Budgeting Across Four Large Urban School Districts." *Journal of Education Finance* 23, 4 (Spring 1998) 490-506. EJ 565 086.

Goertz, Margaret E., and Leanna Stiefel. "School-Level Resource Allocation in Urban Public Schools. Introduction to Special Issue." *Journal of Education Finance* 23, 4 (Spring 1998) 435-46. EJ 565 083.

Hess, G. Alfred, Jr. "Reallocating Resources for SBM: Creating an Engine for School Reform." *School Business Affairs* 61, 5 (May 1995) 32-41. EJ 506 504.

Odden, Allan; Priscilla Wohlstetter; and Eleanor Odden. "Key Issues in Effective Site-Based Management." *School Business Affairs* 61, 5 (May 1995) 4-12, 14, 16. EJ 506 499.

Peterson, David. "School-Based Budgeting." ERIC Digest. Eugene, OR: ERIC Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon, 1991. 2 pages. ED 336 865.

Picus, Lawrence O. "Site-Based Management: A Nuts and Bolts Approach for School Administrators." In Margaret E. Goertz and Allan Odden, editors. *School-Based Financing (Twentieth Annual Yearbook of the American Education Finance Association)*. 22-39. Thousand Oaks, California: Corwin Press, 1999. 254 pages.

Picus, Lawrence O. "Using School-Level Finance Data: Endless Opportunity or Bottomless Pit?" *Journal of Education Finance* 22, 3 (Winter 1997) 317-30. EJ 539 129.

Polansky, Harvey B. "Equity and SBM: It Can Be Done." *School Business Affairs* 64, 4 (April 1998) 36-37. EJ 562 529.

Reyes, Augustina. "The Legal Implications of Site-Based Budgeting." Paper presented at the Annual Meeting of the National Organization on Legal Problems of Education,

San Diego, California, November 17-19, 1994. 15 pages. ED 379 753.

Stiefel, Leanna; Ross Rubenstein; and Robert Berne. "Intra-District Equity in Large Cities: Data, Methods, and Results." *Journal of Education Finance* 23, 4 (Spring 1998) 447-67. EJ 565 084.

Wagoner, Robert V. "Site-Based Budgeting: A Critical Factor in the Success of Decentralized School Management." *School Business Affairs* 61, 5 (May 1995) 43-48. EJ 506 505.

Wohlstetter, Priscilla, and Amy Van Kirk. "School-Based Budgeting: Organizing for High Performance." Paper presented at the annual American Educational Research Association Conference, San Francisco, April 1995. 34 pages. ED 384 953.

-----

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

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

---

**Title:** Asignacion presupuestaria determinada en los colegios (School-Based Budgeting). ERIC Digest.

**Note:** Digest number 131. For English version, see ED 434 401. Translated by CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educacion y la Cultura), Universidad de Playa Ancha.

**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://www.eric.uoregon.edu>. For full text: <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest131.html>.

**Descriptors:** Budgeting, Decentralization, Educational Equity (Finance), Educational Finance, Elementary Secondary Education, Finance Reform, School Based Management, School Restructuring

**Identifiers:** ERIC Digests, School Based Budgeting

###

—



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