

**Editorial CCS • ICCE**

**Enrique Lluch Frechina**

# **Gestión fraterna del centro educativo**

*bb*

*cuadernos de educación para la acción social*  
**escuela solidaria**

**GESTIÓN FRATERNA  
DEL CENTRO EDUCATIVO**

IDENTIDAD	ESCUELA SOLIDARIA	DESAFÍOS DEL MUNDO DE HOY
1 Martín GELABERT <i>Educación para regenerar la cultura.</i>		
2	Carlos DÍAZ <i>El educador: agente de transformación social.</i>	
3		Fernando MARHUENDA <i>Trabajo y Educación.</i>
4	Enrique LLUCH FRECHINA <i>Gestión fraterna del centro educativo.</i>	
5	María Vicenta MESTRE <i>Formar personas prosociales.</i>	
6		Javier AGUIRREGABIRIA <i>Cultura de paz.</i>

# GESTIÓN FRATERNA DEL CENTRO EDUCATIVO

ENRIQUE LLUCH FRECHINA



*cuadernos de educación para la acción social*

---

**Página web de Editorial CCS: [www.editorialccs.com](http://www.editorialccs.com)**

© ICCE

© Enrique Lluch Frechina

© 2000. EDITORIAL CCS, Alcalá, 166 / 28028 MADRID

*No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.*

Portada: Olga Rodríguez

ISBN: 84-8316-339-X

Depósito legal: M-36497-2000

Fotocomposición: M&A, Becerril de la Sierra (Madrid)

Imprime: FRANJOGRAF, S.L. (Madrid)

# ÍNDICE

<i>Introducción</i> .....	7
<b>1. LA GESTIÓN FRATERNAL</b> .....	11
1.1. Entorno económico .....	11
1.2. La gestión económica y los valores del centro .....	16
1.3. Objetivos de la gestión fraterna .....	18
1.4. La eficiencia y la escuela .....	22
1.5. Los gastos .....	24
1.6. Los gastos de personal .....	26
1.7. Suministros .....	27
1.8. Gastos de infraestructura .....	28
1.9. Gastos de representación y publicidad .....	29
1.10. Gastos financieros .....	29
1.11. Gastos extraordinarios y extraescolares .....	30
1.12. Política de compras .....	30
1.13. Los ingresos .....	32
1.14. Los ingresos de matrícula .....	33
1.15. Los ingresos de actividades extraescolares .....	36
1.16. Alquiler de instalaciones .....	36
1.17. Ingresos procedentes del sector público .....	37
1.18. Ingresos financieros .....	37
OTROS PUNTOS IMPORTANTES RELACIONADOS CON LA GESTIÓN .....	38
1. La transparencia de la gestión .....	38
2. El nivel al cual se tienen que plantear estos problemas .....	39
3. Conclusión .....	41
<b>2. SISTEMA DE FIJACIÓN DE TASAS DE MATRÍCULA</b> .....	43

<b>3. ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR UNA GESTIÓN FRATERNA .....</b>	<b>47</b>
3.1. Grupos de trabajo de preparación a la gestión fraterna .....	47
3.2. Evaluación previa .....	48
3.3. Implantar la gestión fraterna en un centro .....	52
3.3.1. Personal del centro .....	53
3.3.2. Actuaciones con los padres .....	53
3.3.3. Actuaciones conjuntas con otros centros .....	54
3.3.4. La gestión fraterna en el aula .....	56
3.3.5. Material escolar .....	56
3.3.6. Actividades extraordinarias .....	57
3.4. Control de la gestión fraterna .....	58
 <b>LIBROS .....</b>	 <b>59</b>
 <b>4. MECANISMOS DE CONTROL .....</b>	 <b>63</b>

## Introducción

En este cuaderno se pretende abordar el tema de la gestión económica de un centro educativo. No se trata de un texto técnico donde se aborden problemas reservados en exclusiva para un administrador, sino unas líneas que pretenden hacer propuestas de un estilo de gestión diferente al predominante en estos momentos. Es una forma de administrar que no es novedosa ni rompedora, pero que es poco utilizada en la actualidad porque el pensamiento en materia de gestión tiene otras prioridades. Es un estilo de dirección económica destinado a aquellas instituciones educativas que quieran formar hombres y mujeres que no se conformen con desenvolverse con soltura en nuestra sociedad actual, sino que con su trabajo pretenden transformar su realidad mejorándola. A este modo de administración económica se le ha llamado «gestión fraterna» porque cree que es el amor el camino que puede transformar nuestro mundo hacia otro mejor.

***Se busca un estilo de gestión para aquellas escuelas que busquen formar hombres nuevos.***

El texto realiza una propuesta de sistema de gestión abierta. Esto es, las líneas de acción que traza el texto no son más que orientaciones que pueden servir para aquellos que crean (como el autor de estas líneas) que la gestión económica debe ser acorde a la educación en valores que se quiere impartir en un centro y que, por tanto, su día a día tiene que estar impregnado por éstos. De este modo, aunque pueda parecerlo, no se trata de un programa cerrado que no puede ser modificado o mejorado y que esté compuesto solamente por estas proposiciones y no por otras. Más bien se trata de unas sugerencias que apuntan en una dirección determinada, y que aquellos que quieran seguirla las utilizarán en la medida que les conduzcan hacia allí.

***La propuesta del cuaderno es abierta para que cada centro la adapte a su propia realidad.***

El texto se divide en varias partes. En la primera (la más larga y la que desarrolla el contenido de lo que el autor ha denominado gestión fra-

terna) se comienza explicando por qué las elecciones económicas no son neutrales y se intenta descubrir cuál es el objetivo final que pretenden alcanzar la mayoría de las opciones que toman en la actualidad las instituciones económicas existentes. Esta reflexión pasa luego al centro educativo para reflexionar sobre cómo la gestión económica del mismo tiene una gran influencia en los valores que éste quiere transmitir. En tercer lugar, describe los valores económicos más aceptados en la actualidad y cuáles son los que persigue la gestión fraterna en oposición a los primeros. A partir de ahí aplica estos objetivos a la gestión de los gastos y de los ingresos para finalizar esta primera parte con dos principios que deberían impregnar todo este estilo de administración, la transparencia y la cooperación. Se trata, pues, de la parte principal del cuaderno, en donde se recorren todas las propuestas del autor con referencia a lo que ha denominado gestión fraterna.

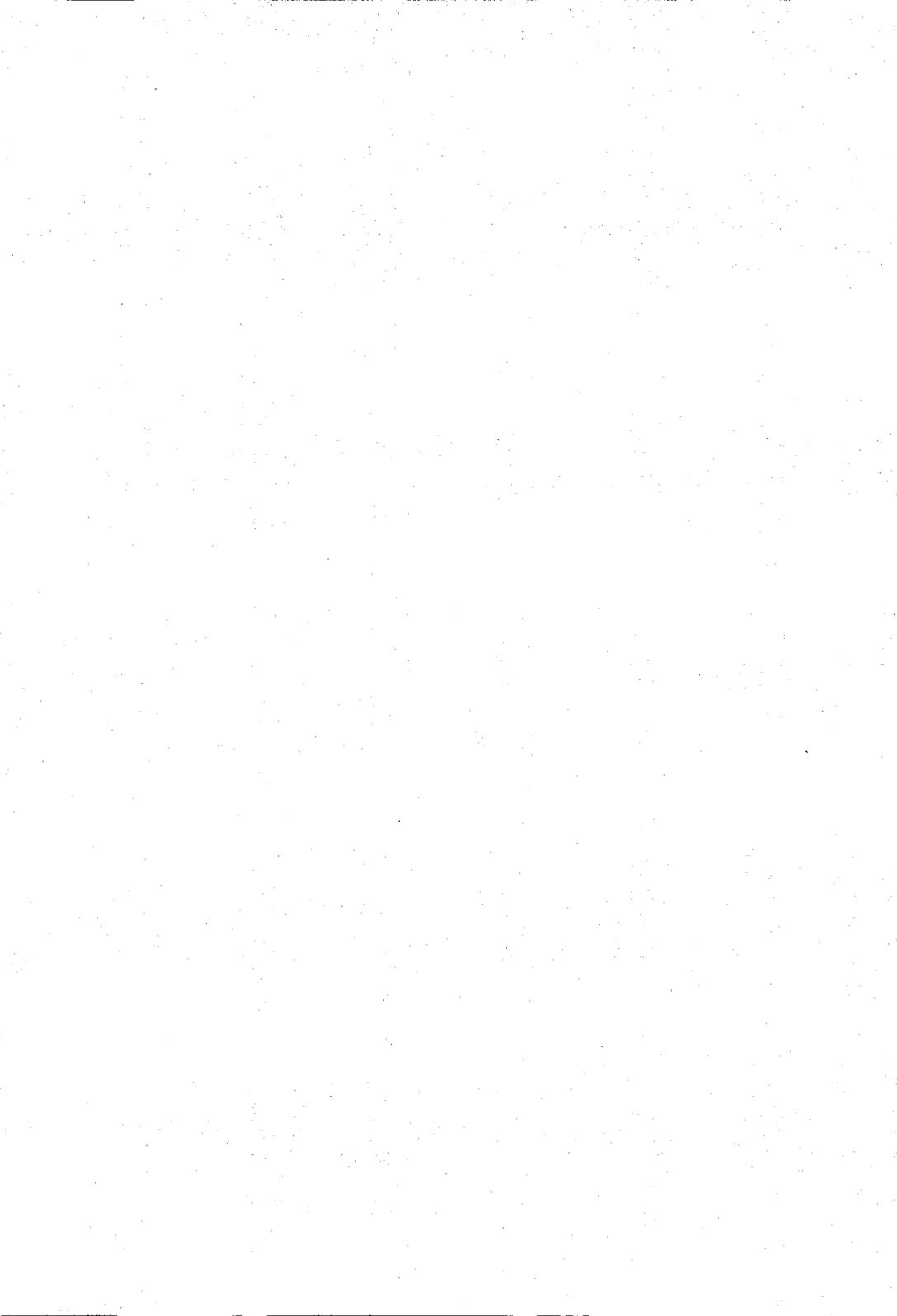
***La primera parte del texto intenta explicar lo que es la gestión fraterna.***

En la segunda parte del texto, se aclara un concepto de la primera parte: la propuesta de una fijación de tasas de matrícula más equitativas. La mediana dificultad que supone ésta, requiere que se aclare con un pequeño ejemplo numérico aportado en este capítulo. La tercera parte del cuaderno da una serie de recomendaciones a la hora de implantar este sistema en un centro o en un grupo de centros. Plantea, en primer lugar, lo que debería ser un trabajo previo con personal docente y no docente y con padres para que todos pudiesen ver la conveniencia de cambiar el sistema de administración para potenciar la educación en determinados valores. En segundo lugar, realiza recomendaciones sobre cómo instaurar este estilo de gestión en un centro, viendo las actuaciones con el personal y con los padres. Plantea también los problemas de cooperación entre un grupo de centros que pertenezcan a la misma orden religiosa o que estén ligados entre sí por algún otro motivo. Incluye, en este mismo apartado, la instauración de este sistema de administración en el aula. Por último, este tercer capítulo explica cómo controlar la puesta en marcha del sistema de gestión fraterna. La siguiente parte comenta algunos libros generales sobre gestión, economía general y economía educativa. El cuaderno acaba con un pequeño capítulo que aporta unos mínimos instrumentos de control que pueden colaborar en la evaluación del proceso que sigue el centro que ya ha implantado este estilo de administración.

*La segunda parte del texto aclara el sistema de fijación de tasas de matrícula de la gestión fraterna. La siguiente intenta recomendar actividades que ayuden en la implantación del mismo, y por último, se comentan algunos libros relacionados con el tema tratado.*

Como se puede observar, este cuaderno, consciente de que la administración de un centro educativo no es algo neutro y que obedezca a unas pautas únicas independientes de los objetivos que se quieran conseguir, quiere sugerir un sistema de gestión de los centros educativos que sea más solidario con aquellos que menos tienen y que respete principios de justicia social y de preservación del medio ambiente. Pretende ofrecer unas líneas abiertas que sirvan para la reflexión de aquellos que pueden ayudar a que sus centros estén impregnados de los valores que quieren transmitir a sus estudiantes.

La administración de un centro no es neutra con respecto a los valores que transmite el mismo, por ello se aporta la reflexión de este cuaderno.



# 1. LA GESTIÓN FRATERNAL

## 1.1. Entorno económico

El problema económico es, y ha sido, una parte esencial del funcionamiento de cualquier comunidad. Todo grupo humano ha intentado estudiar cómo satisfacer sus necesidades con los recursos con los que ha contado. Se trata, pues, de una cuestión que no solamente ha afectado y afecta a todas las sociedades, sino que nosotros mismos y las organizaciones en las que trabajamos debemos enfrentarnos a ella día tras día. Todos, sin excepción, tenemos que cubrir una serie de necesidades (y en muchas ocasiones de deseos), pero no disponemos de todos los recursos necesarios para conseguirlo, ya sea por falta de tiempo, de dinero, de cualificación, etc. Por ello, *las decisiones económicas conllevan siempre elecciones en las que tenemos que escoger entre varias alternativas*: qué producimos y qué no producimos; qué métodos utilizamos para elaborar algo y cuáles deseamos; quiénes se ven beneficiados por los bienes y servicios con los que contamos y quiénes no pueden acceder a ellos. Para ilustrar esto con un ejemplo, pensemos en una familia con hijos que tenga unos ingresos limitados a los sueldos que puedan ganar los progenitores, sus elecciones económicas abarcan muchos aspectos de su día a día: ¿trabajan los dos a tiempo completo y así consiguen más dinero aunque tengan menos tiempo para estar con sus hijos? o ¿trabajan a tiempo parcial aunque tengan menos ingresos para así atender mejor a sus vástagos?... ¿Compran ese coche tan caro con el que se han encaprichado aunque sea a costa de ajustar el presupuesto en comida y en material para los chavales? ¿Pagan una buena carrera a uno de los hijos mientras los otros no reciben tanta educación? ¿Ponen a todos los hijos a trabajar? ¿Les dan estudios a todos?... Podríamos poner muchos más ejemplos que nos mostrarían con claridad que una elección económica nunca es neutral. Sea cual sea la opción tomada y los criterios que se hayan utilizado para hacerlo, tendrá unos puntos positivos y otros negativos que afectarán a los implicados en ella. Por este motivo, es bueno, antes de centrarse en la gestión administrativa de un centro educativo (cuyos resultados, como es evidente, tampoco son neutrales para el centro, los alumnos, etc.) realizar un pequeño acercamiento a cuáles son las líneas predomi-

nantes en las decisiones económicas que se toman en nuestra sociedad actual.

***Todos debemos hacer frente al problema económico, conseguir cubrir unas necesidades con unos recursos escasos. La manera de resolver esto tiene consecuencias directas sobre los valores que se aplican en una sociedad.***

Pues bien, cuando nuestra sociedad y nosotros mismos debemos realizar nuestras elecciones económicas, ¿cuál es el objetivo último que pretendemos conseguir a partir de nuestras decisiones? ¿Cuál es el criterio que marca la bondad de nuestra manera de solucionar estos problemas?... Pues bien, el deseo último de la mayoría de personas y de comunidades es el de incrementar su riqueza personal o la de su grupo. No sólo es éste un deseo personal o grupal, sino una pretensión a nivel global. Una gran parte de las instituciones económicas de alcance mundial, tiene como objetivo declarado el incrementar la tasa de crecimiento de la producción en nuestro orbe, y para ello intentan promocionar aquellas medidas que, bajo su punto de vista, ayudan a conseguirlo. Nuestras sociedades buscan el crecimiento económico, producir más, incrementar la cantidad de bienes que se poseen. Esto se identifica con una mejora para las personas y comunidades que lo consiguen. Cuanto más se tenga mejor se está. Parece que da igual qué sea lo que se posea, lo importante es que sea más que antes. Para conseguirlo se utilizan los sistemas de producción más rápidos y más baratos, ya que así, se pueden emplear los fondos o las energías que se ahorran para fabricar otras cosas. De este modo, los procedimientos que cuestan menos dinero y tiempo favorecen el objetivo final de tener más. Y ¿quién se debe ver beneficiado por este crecimiento? Es evidente: yo, mi comunidad, mi localidad, mi nación... ¿Alguien lo duda? Desde hace varios siglos se ha legitimado la búsqueda del propio interés económico. Parece mundialmente aceptado que perseguir el mayor beneficio pecuniario propio resulta en un incremento de la riqueza total.

***El objetivo mundial y de la mayoría de las sociedades es el del crecimiento económico, producir más y más. Para ello se utiliza la rapidez en la ejecución de los trabajos, que los procesos sean baratos y se legitima la búsqueda del propio interés.***

Pero, ¿cómo tenemos que organizar nuestra sociedad para conseguir que, buscando cada uno su propio interés, la suma de todas las riquezas individuales y colectivas sea cada vez mayor?... Existen tres ins-

tituciones cuya acción conjunta, a juicio de la mayoría de los estudiosos del tema, alcanza este objetivo de un modo más perfecto: la propiedad privada, el mercado y el estado moderno. Se consagra con ello un sistema económico compuesto por propietarios que compiten entre sí buscando incrementar su propia riqueza y que quedan de común acuerdo a través del mercado. Mientras tanto, el Estado se encarga de velar para que se cumplan unas determinadas normas y para cubrir algunas deficiencias que aflorarían si no existiese. Es un sistema en el que se legitima, por tanto, el comportamiento individual y la competencia entre personas y entidades, y en el que el Estado queda como protector del interés público no cubierto por la interacción de propietarios y mercado.

***La organización económica que parece conseguir un mayor crecimiento económico es la que combina la acción del mercado, con la propiedad privada y el estado.***

Podemos observar cómo la prioridad absoluta del crecimiento (de la riqueza propia y en consecuencia de la total), repercute en que una serie de instituciones como el mercado, la propiedad privada y la búsqueda del propio interés, aparezcan como incuestionables, debido a su demostrada capacidad para incrementar el número total de bienes y servicios existentes en una comunidad y para transformar las sociedades en las que se ha instaurado. Por lo tanto, no existen una serie de «leyes naturales» que muestren que el mercado, la propiedad privada y la búsqueda del propio interés son los ejes sobre los que tiene que girar la mejor organización económica posible, sino que aparecen una serie de economistas que, pretendiendo incrementar la producción de sus comunidades y de ellos mismos, argumentan y demuestran que la combinación de estas instituciones es la que consigue mayor crecimiento. De este modo, el sistema económico que se conforma no es el mejor «per se», sino el mejor para conseguir mayores tasas de crecimiento de la producción. Dicho de otro modo, ¿cuál es el mejor sistema para ir de Valencia a Barcelona? Esta cuestión no puede contestarse sin aportar más detalles. Ahora bien, si pregunto: ¿cuál es el sistema más rápido para ir de Valencia a Barcelona desde la partida hasta la llegada?, tal vez todos podríamos estar de acuerdo en que es el avión, y en todo caso, si alguien nos demostrase con cifras que no es así, podríamos cambiar de opinión ante la evidencia sin mayor problema. Aquí nos pasa lo mismo, si vemos los objetivos que nos planteamos, podemos afirmar que un sistema o comportamiento económico es mejor que otro y podemos demostrarlo o refutarlo. Ahora bien, en abstracto, no hay comportamientos o sistemas superiores. La excelen-

cia de un sistema se deriva de que tenga una mayor capacidad que otros para conseguir algo.

***Las leyes económicas que aparecen como incuestionables son las que consiguen un mayor crecimiento económico, por ello son superiores a otras, porque alcanzan con mayor precisión el objetivo planteado.***

Un sistema económico como el aquí descrito entroniza un sistema de gestión que también aparece como el mejor para incrementar la producción: la eficiencia. La gestión en la escuela, en la empresa, en el sector público debe ser eficiente para obtener la aprobación general. Éste parece ser el criterio que determina la bondad de una actuación de la gestión económica. Pero, ¿en qué consiste exactamente una gestión eficiente? Obviando las diferencias teóricas entre la eficiencia en sentido estricto y la eficiencia económica, intento mostrar una descripción ecléctica del concepto que aclare su significado. *La gestión eficiente es aquella que consigue producir el mayor número de bienes con unos recursos dados.* Esta es la importancia de la eficiencia en nuestra sociedad. Una escuela más eficiente que otra consigue ofrecer el mismo servicio con menos recursos o, dicho de otra manera, con un coste menor. Ello le permite, o bien ofrecer la enseñanza más barata, o bien liberar dinero para otros objetivos que tiene planteados, o bien incrementar los beneficios de sus propietarios. Si todas las organizaciones de una sociedad consiguen ser más eficientes, ésta podrá producir más bienes y servicios con los mismos recursos, con lo que se conseguirá el objetivo final: que la producción total sea mayor. La eficiencia se encuadra, pues, a nivel global, dentro del deseo de nuestra sociedad de crecer, de tener más... ¿Por qué si no intentamos cocinar más rápido, que la limpieza nos ocupe el menor tiempo posible...? Queremos liberar tiempo para utilizarlo en otras cosas, queremos hacer más cosas... Ser eficiente es el mejor camino para alcanzar la excelencia, esto es, para producir más con lo mismo, para colaborar en que crezca la riqueza en nuestras sociedades.

***La eficiencia, que consigue la misma producción con menos recursos o muchos más productos con los mismos factores de producción se entroniza en este mundo como el mejor camino para facilitar el crecimiento económico de nuestras sociedades.***

¿Y qué importancia tiene esto para nosotros? Mucha, nos ayuda a encontrar las primeras pistas necesarias para plantearnos la gestión de nuestra escuela. Lo primero que podemos afirmar es que toda institución

educativa tiene un problema económico que solucionar. Sus ingresos son limitados y con ellos debe ofrecer una serie de servicios a sus clientes. La manera en que utilice los fondos con los que cuenta, las elecciones económicas que realice no van a ser neutrales y afectarán de una manera directa a cualquier aspecto de la enseñanza. *La gestión económica de una escuela no puede considerarse como algo independiente del funcionamiento de la totalidad de un centro; al contrario, es algo que se encuentra claramente interrelacionado con todos los otros aspectos de la institución.* No pueden desligarse los objetivos educativos de los económicos, éstos deben estar acordes con aquello que intente transmitir la comunidad educativa. Una disociación entre la manera de funcionar y los valores y enseñanzas que se quieran transmitir, pueden llevar a producir tensión o claras diferencias entre lo que se transmite a los alumnos y lo que éstos ven en su centro.

***La gestión económica de la empresa también tiene que resolver el problema de ofrecer un servicio de enseñanza contando con unos recursos escasos. Además, la manera en que los administre no es neutral con respecto a los valores que quiere transmitir la escuela.***

A la hora de plantearse el sistema de gestión en nuestros centros educativos, podemos optar entre dos líneas básicas. Seguir el criterio de eficiencia o seguir cualquier otro diferente. Es evidente que elegir la primera tendencia tiene como consecuencia la seguridad de contar con la aprobación general y con suficientes medios para hacerla realidad. Ya hemos visto cómo la eficiencia se ha entronizado en nuestras sociedades de manera que es fácil encontrar bibliografía, cursos o profesionales que sepan llevarla adelante, o empresas que también utilicen ésta como criterio de excelencia de su gestión. Este es, pues, el camino que aparece más razonable, ya que está en la línea de lo que hace la mayoría. Utilizar, sin embargo, criterios de gestión y administración diferentes a los de la corriente principal es más difícil. Parece que esta opción es irracional: hay que innovar, arriesgarse a no ser comprendido, demostrar constantemente que se está haciendo bien, prever la posibilidad de perder clientes por miedo al fracaso, etc.

***Hay dos clases básicas de plantearse la gestión. Buscando la eficiencia tal y como hacen la mayoría de instituciones, o intentando, sin asumir pérdidas, dar prioridad a otros criterios.***

Si nuestros colegios quisiesen reforzar los valores económicos actuales: la búsqueda exclusiva del crecimiento económico, la legitima-

ción del interés propio, etc. La eficiencia debería ser nuestro norte. De este modo, nuestra gestión reforzaría nuestros objetivos educativos. Ahora bien, si el centro quiere potenciar otros valores, una administración basada exclusivamente en el criterio de eficiencia produciría contradicciones importantes entre lo que se quiere transmitir y lo que realmente se hace. En ese caso, se deberían utilizar otros principios diferentes, con todo lo que ellos conllevan. Puesto que esta colección apuesta por una educación que incida en unos valores que, por desgracia, no son los predominantes en nuestras comunidades, este cuadernillo va a hablar de un modo de gestión (integrado dentro de la segunda línea) al que va a denominar fraternal. Al ser diferente al que predomina en la corriente principal de pensamiento actual, puede parecer que las propuestas que el texto hace son utópicas (en el sentido más peyorativo de la palabra) y no se atienen a la realidad actual, de modo que no vale la pena, ni siquiera, tenerlas en cuenta. No obstante, el hecho de que sean más difíciles de hacer realidad que las que buscan la eficiencia y de que vayan en contra o al menos por un camino diferente del que toma la mayoría, no quiere decir que sean imposibles o peores que las otras. Tal vez produzcan menos cantidad, pero los resultados tendrán otras cualidades diferentes a las puramente cuantitativas.

***La búsqueda de la eficiencia refuerza la educación en los valores económicos que priman en la actualidad. Otro estilo de gestión puede conseguir mejor otros objetivos, aunque peor los meramente economicistas.***

### **1.2. La gestión económica y los valores del centro**

No se puede pensar en una escuela que intente educar en unos determinados valores de justicia, paz y solidaridad, sin que el mismo funcionamiento de la institución de enseñanza tenga un comportamiento que se atenga a ellos. «Por sus obras los conoceréis.» Es decir, no basta con una declaración de intenciones sobre qué se quiere transmitir, sino que es necesario vivirlo (o al menos intentarlo de una manera positiva). Una institución educativa debe ser conocida por los valores que impregnan su funcionamiento. Es la mejor manera de que sus alumnos puedan aprender la validez actual de los mismos y se vean contagiados por esa manera de actuar. Todo el funcionamiento de un colegio debe estar inmerso en esta acción educativa. Los diferentes aspectos del mismo deben empaparse del camino de vida que éste quiere transmitir para que

su acción educativa sea coherente y efectiva. No pueden existir parcelas que tengan el privilegio de la exclusión. Es decir, que piensen que su actuación es neutral con respecto a los valores que vive el resto de la institución. Estos territorios independientes en los que primasen otras consideraciones se convertirían en focos de resistencia ante los objetivos educativos del colegio y minarían una acción de conjunto realizada por la comunidad educativa. Debe intentarse que todo aspecto del funcionamiento de un colegio se embeba de los valores esenciales que éste quiere transmitir. Resulta evidente, pues, que la administración del mismo también tiene que estar inmersa en la acción educativa de la escuela.

***En un centro, todas sus áreas de funcionamiento deberían colaborar en transmitir los valores expresados en su ideario. La administración no debería dejarse a un lado.***

Ahora bien, los gestores de un centro educativo se encuentran con una restricción importante a la hora de realizar su función, sus recursos son limitados. A todos nos ha planteado problemas alguna vez el hecho de no contar con dinero para hacer alguna actividad que creíamos conveniente y esto es el día a día del administrador. La dirección económica de un centro tiene que intentar aplicar a su actividad unos criterios impregnados por los mismos valores que todo el resto de la institución, pero se ve limitada por una escasez de recursos que pone límites a sus posibilidades. Ésta es la tensión de la gestión administrativa, cómo conseguir los objetivos que se plantea sin agotar los escasos recursos con los que cuenta antes de alcanzarlos y sin comprometer su viabilidad futura ni el mantenimiento de la institución. Es evidente que no hay un único camino para conseguir esto, no existe una solución universal a este problema, sino que cada realidad es diferente y por ello debe ser abordada con unas medidas peculiares. Por ello, aquí se plantean unas líneas de acción abiertas y que deben ser adaptadas a las características concretas de cada centro. No se aportan soluciones cerradas, sino pautas de reflexión y caminos a seguir. Una gestión fraterna que intente promover unos valores económicos más justos, solidarios y equitativos es una manera necesaria de actuación que refuerza y complementa el esfuerzo de toda la comunidad educativa. Este texto puede servir como ayuda para efectuar una reflexión que combine esta actuación con los recursos monetarios escasos con los que cuenta cualquier entidad educativa.

***La gestión fraterna pretende, sin comprometer la viabilidad del centro, promover unos valores económicos más justos, solidarios y equitativos.***

### **1.3. Objetivos de la gestión fraternal**

Para comenzar a introducirse en la gestión fraternal y todo lo que ella conlleva, comenzamos describiendo los objetivos que pretende y los criterios de actuación que van a llevar hasta ellos. La eficiencia queda en un segundo plano y será analizada con posterioridad. La primera finalidad de este estilo de administración es la misma que la de la escuela: educar a los jóvenes que acuden a ella. Si la dirección económica no persigue esta meta ante todas, difícilmente puede actuar en conjunción con todo el centro. Dentro de este objetivo general, una parte esencial de las enseñanzas que reciben los estudiantes es la educación en valores. No es este el tema de este cuaderno, pero sí que es necesario incidir en cuáles son los valores económicos que deberíamos incluir en nuestra educación (intentando recoger las enseñanzas de la doctrina social de la iglesia) y que deben ser utilizados como principios rectores de la gestión fraternal. Para ello voy a contraponer los valores económicos que priman en nuestra sociedad con aquellos que apuestan por una sociedad más justa y más solidaria con los que menos tienen. Esto nos servirá de referencia para luego exponer el modelo de administración fraternal al que se hace mención en este texto.

***El objetivo fundamental de la gestión fraternal es educar a los jóvenes que acuden al centro en unos determinados valores.***

Uno de lo principales soportes de la sociedad de economía de mercado es la propiedad privada de los medios de producción. La doctrina social de la iglesia no está en contra de ella, pero sí realza la finalidad universal de los bienes. Es decir, la propiedad privada es buena siempre que sirva para incrementar la riqueza de todos y no para excluir y discriminar a los que menos tienen. De este modo, a pesar de no estar en su contra, no considera que sea el valor supremo a defender, sino un medio que permite que los bienes cumplan mejor su función de servicio a todos los hombres y mujeres que pueblan nuestro planeta. Por lo tanto, los bienes poseídos por los particulares deben estar subordinados y al servicio de su destino universal. Es más importante la buena utilización de los mismos que su uso privativo. Todo lo que hemos encontrado en la tierra ha sido puesto allí por nuestro creador para que todos podamos disfrutar de ello. La administración de un colegio con nuestro ideario debería intentar vivir este principio no sólo conservando y mejorando el patrimonio con el que cuenta, sino compartiéndolo con aquellos que pueden necesitarlo en momentos que no perturben la actividad principal a la que

está destinado. Los bienes del centro deberían ser riqueza para la comunidad en la que se encuentra y no un coto cerrado y excluyente en el que nadie, salvo el colegio mismo, puede hacer uso.

***La propiedad privada del centro debe de tener una vocación de servicio a todos los habitantes de la comunidad, por lo que se debe conservar y utilizar correctamente del patrimonio que se administra.***

Otro valor altamente extendido en nuestra sociedad y que viene muy relacionado con el anterior es individualismo. Nuestro sistema económico legitima la búsqueda del propio interés por encima del común o el de los otros. El bien común se convierte, con frecuencia, en un medio para conseguir el propio. Esto se traduce en una fuerte competencia entre distintos individuos con pretensiones divergentes. Cada uno sigue su propio camino a pesar del otro o de la otra: su bien no me interesa, no voy a compartir mis bienes con él o ella, ni voy a ayudarle a conseguir sus objetivos, ya que esto puede resultar negativo para mí o demasiado positivo para ella o él, no la considero mi aliada o aliado, sino mi competidora o competidor. La administración de nuestros centros no debería colaborar con esta concepción de las relaciones interpersonales. El centro no tiene como principal objetivo competir con otros para conseguir la clientela, sino ofrecer una enseñanza de calidad que sirva a aquellos que la reciben y a la sociedad en la que se imparte. La colaboración efectiva con otros centros, aun renunciando a algunos objetivos económicos propios de la escuela en cuestión, es una actitud propia de una escuela que busca el bien común por encima del suyo particular.

***La gestión fraterna implica realizar un esfuerzo de cooperación con otros centros y buscar el bien común por encima del suyo particular.***

Otro de los valores que priman en nuestra sociedad es el del consumismo. Parece que la libertad de un individuo se incrementa solamente cuando tiene más posibilidades de consumo. La mayoría de las personas identifican mayores bienes materiales con una mejoría de su bienestar y de su calidad de vida. Por ello intentan adquirir el máximo posible ya sea consiguiendo unos salarios mayores o unos precios menores. Lo importante ya no está en la calidad de los bienes o en el buen uso que se hace de los mismos, sino en la cantidad que de ellos se posee. A las personas se les mide por la riqueza que han acumulado a lo largo de su vida y no por otros parámetros. Todo ello lleva a que caigamos mucho más fácilmente en las garras de la publicidad, nuestro ansia de tener más hace

que confundamos nuestras necesidades con nuestros deseos. En ocasiones no compramos las cosas porque las necesitamos, sino porque las deseamos y nuestros deseos más irracionales o nuestras carencias personales las cubrimos a través del consumo ilimitado de bienes. La administración de nuestra escuela no puede caer en el consumismo desaforado. La calidad de su enseñanza no depende de que cuente con más bienes, sino en la calidad de los mismos y la correcta utilización que se hace de ellos. La escuela debe ser gestionada con esa austeridad responsable que no sucumbe al imperio de las modas y cuyo principal criterio de adquisición es el de comprar lo necesario para cumplir mejor los objetivos de la institución.

***La gestión fraternal busca utilizar el principio de la austeridad responsable que adquiere los bienes por criterios estrictos de necesidad.***

La prioridad de nuestra sociedad es, con frecuencia, buscar el tener más que el ser. Esta misma ansiedad de beneficios y de productos se traduce también en un ritmo trepidante. Se admira más el trabajo hecho con rapidez que el realizado con gusto o calidad. Deprisa, deprisa, cuanto antes lo hagamos, antes podremos hacer otra cosa. Ello reduce, en muchas ocasiones, la calidad del resultado final e impide que se pueda disfrutar del trabajo bien hecho. Las consecuencias a largo plazo son, con frecuencia, un incremento de costes en reparaciones y un deterioro también rápido de lo realizado. La administración del colegio no puede basarse en el trabajo hecho con prisas, sino en el bien realizado y acabado. Saber que cada trabajo tiene su tiempo y su ciclo y respetarlo, es la base de unos resultados de calidad que mejoran enormemente la gestión del centro.

***La gestión fraternal busca el trabajo bien hecho y de calidad más que el barato y realizado con prisas.***

Anteponer mi bienestar económico al de aquellos que trabajan conmigo o a otros que están en otra empresa puede repercutir en faltas a la justicia social y al medio ambiente. La búsqueda de los precios más baratos, de los que consiguen resultados de la manera más rápida... puede llevar a que adquiera bienes o servicios a empresas que consiguen esto gracias a prácticas abusivas con sus trabajadores o al deterioro del medio ambiente. La administración de una escuela debería de imponer en su política de compras la condición de adquirir bienes solamente a aquellas empresas que puedan demostrar que son respetuosas con el medio

ambiente y que, tanto sus trabajadores como los de sus subcontratistas, gozan de los derechos mínimos reconocidos por la Organización Internacional del Trabajo. Con esta actitud se evita que mis ansias de acumulación sirvan para comprometer el bienestar de las generaciones futuras por el deterioro ambiental o para explotar a trabajadores indefensos.

***La gestión fraterna busca utilizar en las compras los criterios de calidad, justicia social y conservación del medio ambiente.***

Por último, en la sociedad actual, el mecanismo de mercado favorece a aquellos que más tienen de partida y perjudica a los que tienen menos poder adquisitivo. Las comunidades y personas ganadoras, en su afán competitivo, culpabilizan (de una manera consciente o no) a los que quedan en el camino por no haber sido lo suficientemente competitivos o buenos. Para ellos solamente reservan una parte de lo que no necesitan, siempre que esto no afecte demasiado su nivel de consumo. Una administración fraterna debe aprender a convivir con los más desfavorecidos, estar con ellos, compartir con ellos, gestionar con ellos. No se trata de darles o hacer cosas por ellos o para ellos, sino de integrarse y ser uno solo, limar las diferencias aunque esto suponga reducir del nivel de que goza el más favorecido. Esto se traduce en cogestión y en compartir los recursos económicos. Habría que traducir la opción preferencial por los ricos que hace el mercado, por la opción preferencial por los pobres que debería impregnar nuestros centros.

***La gestión fraterna quiere realizar una opción preferencial por los pobres.***

Hemos visto en este apartado contravalores de nuestra sociedad actual a los que hemos contrapuesto los valores que nuestros centros deberían potenciar para apostar por una sociedad diferente. Estos valores se traducen en una serie de actitudes básicas en la gestión que potencian y colaboran con el objetivo educativo de la institución. La administración no puede ser neutral. Una escuela que quiera transmitir unos valores inspirados en el mensaje de Jesús precisa de un estilo de dirección de los asuntos económicos diferente a la que prima en nuestra sociedad. Esta gestión fraterna debería tener como principios rectores: potenciar la vocación común de los bienes antes que la privativa y excluyente, potenciar el bien común más que el individualismo buscando las acciones cooperativas más que las competitivas, administrar de una manera austera y responsable más que derrochadora, adquirir bienes teniendo en cuenta a los que lo fabrican y a los métodos de elaboración, apostar por

el trabajo bien hecho y los productos de calidad y no por la rapidez en la ejecución y compartir y convivir con los que menos tienen.

La gestión fraternal propone potenciar una serie de valores económicos que son diferentes a los que priman en nuestra sociedad.

#### **1.4. La eficiencia y la escuela**

Merece la pena parar un poco para hacer mención al criterio de eficiencia que no ha sido nombrado en todo el anterior apartado. Ya hemos dicho que actualmente se entroniza la eficiencia como criterio de excelencia para la gestión de cualquier institución. Por ello, la mayoría de los administradores de cualquier empresa intentan que su dirección económica quede impregnada por ella. Cuando esto se aplica a la administración de un colegio, los motivos que se aducen son variados: una escuela más eficiente puede ofrecer la enseñanza más barata, con lo que facilita el acceso a una enseñanza de calidad a aquellos que tienen más problemas para afrontar los costes que ésta supone; además, con el mismo precio, un colegio más eficiente podrá dar más o mejores instalaciones o más o mejores servicios a sus alumnos que otra que no lo sea tanto; la búsqueda de la eficiencia es el mejor servicio que un centro puede hacer a la sociedad ya que, al ofrecer su producto con el mínimo de recursos, libera algunos que pueden emplearse en incrementar la producción total a través de su empleo en otras actividades; por último, una escuela más eficiente puede incrementar los beneficios de sus propietarios, ya que ofrece los mismos servicios a un menor coste. Todos estos motivos parecen válidos y suficientes para justificar que la eficiencia sea el único criterio que marque la excelencia de la gestión administrativa de un colegio.

#### ***Una escuela más eficiente libera recursos que pueden ser utilizados en otros menesteres.***

Sin embargo, la búsqueda de la eficiencia puede no ser todo lo positiva que parece a primera vista. Si la elevamos al máximo lugar dentro de la jerarquía que nos planteamos a la hora de nuestra acción económica, puede provocar el olvido de otras cuestiones. Es decir, podremos conseguir dar más con lo mismo o lo mismo con menos, podremos alcanzar un nivel mayor de beneficios para nuestra escuela, pero ¿es eso lo que realmente pretendemos?, ¿colabora ello con el proyecto que tiene la comunidad educativa para el centro?... Puede parecer en principio que sí, que si damos los mismos servicios con menos recursos eso beneficia

siempre a los objetivos educativos que nos hemos planteado, ya que libera dinero que puede utilizarse para otras cosas. Por ejemplo, si queremos potenciar el valor de la justicia en nuestros centros, la búsqueda de la eficiencia puede liberar fondos que se utilicen para organizar unas jornadas en las que vengan jueces y personal de la administración, o una visita a algún juzgado o tribunal en la que puedan estudiar «in situ» los mecanismos de justicia con los que cuenta nuestra comunidad. Sin embargo, ¿qué pasa cuando este ahorro se consigue a fuerza de tener trabajadores sin contrato a los que se paga por debajo del salario mínimo?... «Obras son amores y no buenas razones.» Podríamos poner más ejemplos, pero seguro que a cualquiera de vosotros se os pueden ocurrir más cosas que hayáis observado de incompatibilidades entre el criterio de la eficiencia y otros objetivos o valores de una escuela o empresa. Con ello se ve que el criterio de eficiencia no es tan neutro como pueda parecer en un principio. ¿Por qué?... Porque el que intenta realizar los procesos de la manera más eficiente posible, lo que quiere es alcanzar el máximo de producción con unos recursos dados, y su objetivo no es el de la justicia social, o la solidaridad, o la educación en unos valores diferentes. Por lo tanto, podrá conseguir éstos al mismo tiempo, pero no tiene porqué. Es más, la consecución de estos últimos puede resultar, en ocasiones, incompatible con el primero.

***La búsqueda de la eficiencia repercute en los demás campos de la escuela, así como en los valores que potencia ésta. En ocasiones, la consecución de estos últimos puede resultar incompatible con la búsqueda de la eficiencia.***

Parece, pues, que la eficiencia tiene unos puntos positivos, pero al mismo tiempo puede ser incompatible con los otros objetivos que tiene una empresa o colegio. ¿De qué manera puede entonces coordinarse todo? ¿Cómo se puede hacer para tomar las partes positivas que tiene la eficiencia y dejar a un lado aquellas que son negativas?... Pues bien, todo depende de las prioridades que tengamos. La eficiencia es muy válida si no es el primer criterio que se utiliza para realizar una gestión. Es decir, una institución puede tener unos objetivos a los que atribuye más importancia que a la eficiencia e intenta que sus actividades consigan alcanzarlos. Una vez marcados éstos y presupuestados (siempre con la restricción de los ingresos con que se cuenta —más tarde hablaremos de ello—), entonces y sólo entonces, es cuando se aplica el criterio de la eficiencia. Es decir, cuando se tiene claro que la prioridad es realizar una actividad con una finalidad determinada, ¿no es ése el buen momento para ofre-

cerla con el menor coste posible sin menoscabar la calidad de la misma? De este modo, dejamos de estar al servicio de la eficiencia y es ella la que pasa a estar a nuestro servicio y al de nuestros objetivos.

***Para aprovechar los puntos positivos de la eficiencia sin que mermen la consecución de otros valores, se precisa que ésta pase a un segundo lugar.***

Como ya se ha señalado esto es salirse del pensamiento fuerte que prima en la actualidad. En él, la eficiencia aparece como el objetivo prioritario ante el que los demás se subordinan. Si nuestra escuela pretendiese reproducir aquello que sucede en nuestra sociedad y preparar a nuestros alumnos para que se adapten mejor a la realidad actual, éste sería el camino a seguir. Sin embargo, como nuestros objetivos prioritarios son otros, no despreciamos la eficiencia, sino que la colocamos en su justo lugar, detrás de todos los otros fines más importantes que queremos conseguir. De este modo, la eficiencia es para nosotros un instrumento útil para alcanzar las otras metas que consideramos más importantes.

***La eficiencia pasa a ser en la gestión fraternal, un instrumento útil para alcanzar otras metas que se consideran más importantes.***

### **1.5. Los gastos<sup>1</sup>**

Para continuar con la labor de descripción de la propuesta que aquí se realiza de gestión fraternal, entramos ahora en un intento de concretar cómo se pueden hacer efectivos los criterios de gestión ya nombrados en la política de gastos y de ingresos de una escuela. Es evidente que los dos son parte del presupuesto anual de la institución y que dependen los unos de los otros. Según los gastos que vayamos a tener necesitaremos más o menos ingresos y según los recursos con los que contemos podremos adquirir más o menos bienes y servicios.

***Los gastos que se tienen que realizar son los que determinan el nivel de ingresos que deberíamos alcanzar.***

---

<sup>1</sup>Vamos a incluir aquí tanto los gastos propiamente dichos como las adquisiciones de infraestructura y otros bienes de capital. El hecho de que no sea un texto técnico hace que nos podamos permitir esta licencia que no menoscaba el análisis y los objetivos finales del cuaderno.

El primer punto que se debe abordar es si nuestra prioridad son los gastos o los ingresos. Si la institución educativa quisiese tener el máximo de beneficios posible o buscase ofrecer el máximo de servicios posible, su prioridad serían los ingresos. Es decir, vería los ingresos que se podrían obtener con las circunstancias y los precios del mercado y subordinaría la decisión de los gastos a la cuantía de éstos. Sin embargo, cuando el centro o grupo de centros tienen como prioridad el cumplir unos determinados objetivos educativos, el lugar preeminente lo toman los gastos. Es decir, una vez vista la cuantía anual que se debería abonar para conseguir los objetivos marcados, se fijan los ingresos que se deberían obtener para que la escuela fuese viable económicamente (y una vez cuantificados éstos se vería si el mercado le permitían a conseguirlos). Es, pues, muy importante fijar las partidas necesarias para cumplir los objetivos educativos, ya que ellas marcan las necesidades de recursos de la institución.

***Hay que fijar bien las partidas que hay que gastar para cumplir los objetivos educativos, y a partir de ahí estudiar los recursos que se necesitan.***

Comenzamos clasificando los gastos<sup>2</sup> que tiene la escuela en grandes grupos, lo que nos va a permitir ver el diferente tratamiento que tiene cada uno de ellos. Los gastos fijos son aquellos que tiene la escuela esté en funcionamiento o no. Entre ellos podemos encontrar los de personal, los de mantenimiento, los de los contratos de suministro de luz, agua, teléfono, etc. Existen también unos gastos anuales destinados a la reposición y el incremento del material del centro: las amortizaciones (pagos que se van realizando para poder reponer el inmovilizado cuando éste finalice su vida útil), las reposiciones del equipo que se deteriore, los libros de biblioteca, el instrumental de laboratorio o deportivo, etc. Otro grupo de gastos son los generados por la imagen, relaciones públicas, publicidad... Por último están todos los gastos relacionados con la redistribución de los ingresos, es decir, aquellos destinados a becas, ayudas a otros centros más necesitados, programas de desarrollo... Capítulo aparte merecen aquellos gastos que no estén relacionados de una manera directa con la finalidad educativa del centro, es decir, que sean generados por actividades extraescolares. Ellos serán tratados en un último apartado.

---

<sup>2</sup>No se trata de una clasificación contable. Realiza unos agrupamientos poco estrictos, pero que nos sirven para la intención explicativa del texto.

***Los gastos los clasificamos en varios grupos, de personal, reposición y ampliación de material, los fijos, los relacionados con la imagen y la publicidad, los de redistribución y los gastos extraescolares.***

### **1.6. Los gastos de personal**

Al ser un centro educativo una empresa de servicios, la base de que la formación de sus alumnos sea sólida e impregnada por los valores que propugna el centro, son sus trabajadores. Un buen equipo profesional ayuda a que la transmisión de los conocimientos y los valores en una escuela sea la que pretende su ideario. Los profesores y todo el personal del colegio tienen una función a cumplir importantísima. Todo aquello que contribuya a mejorar el clima humano de este equipo y a que viva el estilo que el centro pretende transmitir tiene una importancia vital. La parte del presupuesto destinada a sus salarios es, pues, importante, así como las condiciones en las que desempeñan su trabajo. Voy a enumerar algunos requisitos que considero importantes para conseguir una política de personal fraterna. El primero es el de una remuneración legal. Es decir, el pago a los profesores y al personal no docente debería estar siempre dentro de la legalidad que instaura un estado de derecho (salvo que ésta sea en sí mismo injusta). Tener trabajadores irregulares sin contrato legal está perjudicando a éstos y es una actitud insolidaria con ellos. La legalidad intenta defender los derechos de los trabajadores de manera que no sólo les garantiza una remuneración mínima justa, sino que además les permite acceder al sistema de seguridad social y a las pensiones y subsidios que ésta les asegura.

***El equipo humano de una escuela es lo más importante de ella y por tanto se tiene que cuidar. Los contratos deberían cumplir la legislación vigente.***

En segundo lugar, las remuneraciones deberían ser lo más equitativas posibles en dos sentidos: personas que ejerzan el mismo tipo de actividad deberían cobrar el mismo montante, y las diferencias entre aquellos que cobran un salario mayor y los que cobran uno menor deberían ser las mínimas posibles. El personal docente y no docente debe percibir unos salarios que además de estar dentro de la legalidad, les permita vivir con dignidad y no tengan que recurrir a otras actividades para poder obtener los ingresos extras que necesitan.

***Las remuneraciones deberían ser lo más equitativas posible.***

Por último, en la cuestión de los horarios, éstos deben de tener una estructura, no sólo dentro de lo ajustado en los convenios colectivos del sector, sino que al mismo tiempo permitan a los trabajadores contar con tiempo de ocio y para dedicar a la familia. Todos los días se observa cómo los chavales más problemáticos suelen ser aquellos que tienen cualquier clase de problemas en su entorno familiar que les produce una falta de cariño. La importancia del trabajo en nuestras sociedades es una de las causas de esa carencia de tiempo para pasar con los hijos. Nuestros trabajadores deben contar con ese tiempo necesario para dedicarlo a la familia. Por lo tanto, los horarios abusivos o que no tengan en cuenta las situaciones familiares de sus trabajadores deberían estar también desterrados de la organización. Una de las maneras de conseguir esto es a través del trabajo a tiempo parcial. Esto no sólo permite que los profesores o personal no docente que estén dispuestos a trabajar menos horas (con un salario proporcional al tiempo trabajado) puedan disfrutar de más tiempo para su vida personal o el cuidado de sus niños, sino que además puede ayudar a que determinadas personas abandonen el desempleo. En todo caso, esto no debería ser una coartada para amparar situaciones de pluriempleo, que están lejos de la intención solidaria de la medida.

***Los horarios no pueden ser abusivos y se debería contemplar la posibilidad de los contratos a tiempo parcial.***

### **1.7. Suministros**

La política en cuanto a los suministros de un colegio debe ser, sobre todo, la de la lucha contra el despilfarro. Estamos en una sociedad en la que el 20% de la población contamos con el 80% de los recursos del mundo. Al estar nosotros en ese grupo de privilegiados, estamos acostumbrados a hacer uso de estas ventajas de una manera abusiva, de manera que no tenemos en cuenta la calidad de nuestro consumo, sino que consumimos más y más cada vez. ¿Para qué ahorrar electricidad? ¿Porqué utilizar menos papel o menos tiza si podemos comprar la que queramos?... Estas son las actitudes normales ante las que nosotros contraponemos la de la austeridad responsable. Y digo responsable porque no es cuestión de estar mal. El que no tiene no desea que los demás no tengan, sino tener él mismo. De este modo, no se trata de pasar penalidades, sino de darse cuenta: si con cuatro consigo lo mismo, ¿para qué voy a utilizar cinco? Es decir, la filosofía a practicar es la de utilizar lo

mínimo imprescindible, pero no por ahorrar dinero para tener más beneficios, sino porque no debo utilizar más recursos de los necesarios cuando otros no disponen de ellos.

***Se debe luchar contra el despilfarro y la mala utilización de los bienes materiales con los que cuenta el colegio.***

Sería recomendable utilizar los ahorros que se consiguen por este sistema para una fundación destinada a becas o a compartir fondos con otras escuelas más necesitadas. Es bueno que el alumno y el personal puedan percibir que pueden conseguir lo mismo con menos, y que la reducción de consumo que realizan repercute en mejora de otros que no tienen tantas posibilidades.

***Los ahorros por buena utilización de los bienes que se tienen, deberían ir destinados a otros colegios o alumnos más necesitados.***

### **1.8. Gastos de infraestructura**

La infraestructura con la que cuenta el centro educativo es también una parte importante de la calidad de la enseñanza que éste imparte. El respeto de las instalaciones es esencial para que éstas estén al servicio del colegio el mayor número de años posible. No obstante, esto no debe suponer contar con un material obsoleto que pueda perjudicar los objetivos educativos que se tienen. Por ello, es imprescindible dotar todos los años las correspondientes amortizaciones de las instalaciones. Es decir, una cantidad de dinero que se reserva para el momento en el que habrá que reponer éstas. Además, es aconsejable reservar una parte del presupuesto para las reparaciones, la renovación del material y la compra de nuevos libros, programas o cintas de vídeo. No contar con este gasto supone engañarse a la hora de conocer las necesidades financieras anuales.

***Es preciso contar con las amortizaciones del inmovilizado a la hora de calcular los gastos de un centro.***

Con respecto a la renovación de las infraestructuras, una propuesta interesante es la de calcular en cuántos años se debería reponer o reparar toda la infraestructura. Una vez realizado esto se dividen las instalaciones en las mismas partes que el número de años necesarios para la renovación total. De este modo, todos los años se efectúan unas pequeñas obras en uno de los sectores. Esto evita las grandes reformas y el dete-

rioro continuado. Cuando transcurren los años calculados, el colegio ha sido renovado poco a poco y se vuelve a comenzar. De este modo, nunca se atrasan en exceso las reparaciones de los bienes inmuebles.

***Se puede renovar el material y realizar las reparaciones por zonas cada cierto período de tiempo.***

### **1.9. Gastos de representación y publicidad**

Existen una serie de gastos que son necesarios para conseguir atraer los alumnos a las aulas o para comunicar las decisiones, ideario y actividades del centro a los progenitores de los estudiantes y a la sociedad en general. Los primeros gastos, los de publicidad exterior, no deberían ser excesivamente altos. Todos sabemos que la principal fuente de nuevos estudiantes es el boca a boca que conlleva el trabajo bien hecho. La mayoría de padres llevan a sus hijos a un centro u otro por las referencias que tienen de personas que han estudiado con anterioridad en él. Por ello, la necesidad de un gasto excesivo en publicidad es sintomático de algún problema en la calidad de la enseñanza. A pesar de esto, tampoco se pueden anular totalmente. En todo caso, la publicidad debe ser lo más informativa posible y poco ostentosa, transmitir lo que el centro quiere ofrecer a los que en él estudian. En cuanto a la comunicación interna, aquella que sirva realmente para informar a estudiantes y padres es justificable, cosa que no sucede con la que solamente sirve para objetivos de ostentación y apariencia.

***Los gastos de publicidad exterior no deberían ser demasiado altos y sí que tendría que haber una partida para la comunicación interna.***

### **1.10. Gastos financieros**

Están compuestos, esencialmente, por los pagos de intereses que han generado deudas contraídas por el centro con intermediarios financieros. Estas deudas pueden haberse contraído por las necesidades de financiación generadas al principio de la actividad, o por negligencias administrativas o ampliaciones del colegio. En el momento en el que se piden prestados los fondos se debería tener en cuenta que el destino final del dinero conseguido pueda generar los suficientes ingresos como para asumir el pago de los intereses y las amortizaciones del principal. En todo caso, una buena política de reservas para imprevistos y de amortizaciones puede evitar que el centro tenga que recurrir excesivamente a la financiación externa.

*Los gastos financieros deberían utilizarse solamente excepcionalmente y para la adquisición de infraestructuras.*

### **1.11. Gastos extraordinarios y extraescolares**

Los gastos extraordinarios no se pueden adivinar con anterioridad a que sucedan, por lo que es necesario mantener una reserva en previsión de lo que pueda pasar. De este modo, en caso de un inesperado suceso, no hay que reducir partidas destinadas a otros fines para afrontarlo. Los gastos extraescolares, es decir, aquellos que no tienen incidencia directa sobre los objetivos educativos, son totalmente previsibles. Lo normal sería que estos gastos no existiesen, ya que no son necesarios para el correcto funcionamiento de la institución educativa. No obstante, si éstos llegan en algún momento, lo más aconsejables es que el motivo que los genera tenga la capacidad recaudatoria suficiente para que no supongan una carga para las arcas de la escuela, es decir, que sean autofinanciados.

*Los gastos extraescolares solamente se darán para estas actividades que deberían ser autofinanciadas.*

### **1.12. Política de compras**

Cuando hablo de política de compras estoy refiriéndome a cuáles son los criterios que utilizo para elegir entre las distintas opciones que tengo a la hora de adquirir los bienes que se necesitan para la escuela. Lo más habitual en estos casos es utilizar el criterio del producto más barato, dada una determinada calidad o unas determinadas características. Nunca hay que limitarse al criterio del precio más barato, ya que esto suele implicar una calidad pésima del producto implicado, lo que repercute en una menor duración del mismo y la necesidad de reponerlo pronto. Por otro lado, adquirir siempre lo más barato dada una calidad determinada puede, también, hacer que se potencien situaciones de injusticia social nacional o internacional o contaminación ambiental.

*Cuando se compra lo más barato dada una calidad, se pueden potenciar situaciones de injusticia social o de contaminación ambiental.*

Por ello, al criterio de la calidad (previo al del precio) habría que añadir dos más, el de justicia social y el de respecto medioambiental. Es

decir, cuando se tiene que adquirir un bien para cumplir una determinada función (por ejemplo material de laboratorio) hay que tener claro las características que debe cumplir el material para saber la calidad que se tiene que exigir. Aunque la compra suponga un precio algo mayor, el que tenga la calidad requerida mejora la calidad de la enseñanza y en ocasiones, supone un ahorro por su mayor duración. También habría que contar con el criterio de justicia social. En muchas ocasiones, los ventajosos precios que obtenemos en determinados productos son consecuencia de situaciones de explotación de los trabajadores que los fabrican. Esto se da, tanto en productos que vienen de países del sudeste asiático o de países en vías de desarrollo, como de otros bienes o servicios ofrecidos por empresas de nuestro propio país. El último supuesto se da cuando los empleados de las compañías productoras trabajan más horas de las que componen una jornada normal o cuando las diferencias entre salarios entre directivos y trabajadores de la misma empresa son abismales, o las condiciones de seguridad son defectuosas, etc. Todos conocemos situaciones de esta índole. Parece, pues, que es poco coherente preconizar la solidaridad con otras personas si estamos comprando a empresas que no son justas con aquellos que les permiten ganar dinero. Es mejor pagar unos precios mayores por productos en los que tenemos una cierta garantía de que aquellos que han colaborado en su elaboración están bien remunerados, que conseguir ahorros con gangas basadas en injusticias y luego querer paliar éstas vía donativos. El tercer criterio a aplicar a las compras es el ecológico. ¿Sabemos si los que extraen la madera de los muebles que compramos repueblan esas zonas? ¿Son empresas que contaminan el medio ambiente sistemáticamente o son respetuosas con el mismo?... Como en el caso anterior, preconizar la defensa de nuestro entorno y permitir a empresas que lo destrozan que ganen dinero gracias a nuestras compras de sus productos es poco menos que incoherente.

***Las compras deben cumplir tres requisitos, el de calidad, el de justicia social y el de respeto al medio ambiente.***

Es claro que en estos momentos es difícil conocer estos detalles sobre las compañías a las que compramos los bienes y servicios que necesitamos. Las empresas no suelen dar estas informaciones y prefieren que la situación continúe así. Por ello tres actitudes son claves para conseguir que esto cambie. La primera es la de exigir estas informaciones a las empresas. En el caso de que se nieguen y sea posible, se intentará buscar otros proveedores. Se debería también pedir a nuestros gobernantes que

legislen para que esta información salga a la luz. En tercer lugar, podemos conocer estos detalles fácilmente a través de la compra a proveedores pequeños. Es difícil saber lo que pasa en una multinacional, pero sencillo averiguar si la pequeña empresa de nuestra localidad trata bien a sus trabajadores y al medio ambiente o no. Por ello, comprar a estas pequeñas sociedades o cooperativas cercanas a nosotros, facilita y promueve las compañías en las que todos sus miembros participan en la prosperidad de las mismas e intentan realizar una actividad sostenible. Cuando se han encontrado dos o más empresas que cumplen los requisitos de calidad, de justicia social y de respeto medioambiental, es el momento de utilizar el criterio del menor precio, pero este siempre en último lugar.

***Compras a empresas conocidas por su cercanía geográfica hacen que sea más fácil controlar que cumplen los requisitos.***

### **1.13. Los ingresos**

Con un cálculo de todos los gastos que necesitamos para mantener nuestra escuela o grupo de centros (depende de la escala a la que realicemos los cálculos) pasamos a estudiar el tema de los ingresos necesarios para el funcionamiento de la institución. La primera idea importante y sin la cual la marcha de la escuela es imposible, es que los ingresos tienen que ser suficientes para poder asumir todos los gastos necesarios. Si una vez vista la cuantía que se precisa para comenzar con la empresa, se descubre que las fuentes de ingresos no van a alcanzar la cantidad adecuada para afrontarlos, vale la pena dejar a un lado el reto que supone comenzar una escuela. Ahora bien, si los ingresos previsibles permiten asumir todos los gastos tanto ordinarios como extraordinarios, la labor educativa tiene garantizada la continuidad.

***Los ingresos previsibles deberían ser suficientes para cubrir todos los gastos necesarios.***

Las fuentes de ingresos con que puede contar una institución educativa son varias. La principal suele ser la matrícula de los alumnos de la escuela o escuelas o las aportaciones del sector público en los centros concertados. La otras son las actividades extraescolares, el alquiler de las instalaciones de la escuela a clientes externos al propio centro y los ingresos financieros (si los hay). Aunque puede existir alguna institución que tenga ingresos provenientes de alguna actividad diferente a éstas, sólo vamos a referirnos a éstas por ser las más habituales.

*Los centros tienen distintas fuentes de ingresos.*

### **1.14. Los ingresos de matrícula**

El peso de los gastos escolares recae, en el caso de un colegio privado, sobre las matrículas de sus alumnos. Una vez sabida la cuantía que éstas tienen que cubrir, se nos plantea el primer problema importante: ¿qué precio deberían tener? Parece que la solución es bien sencilla, se divide el monto total entre el número calculado de alumnos (realizando una aproximación por abajo) y se conoce aproximadamente lo que hay que cobrar por cada uno de ellos. Después, solamente queda dividirlo entre los nueve meses lectivos y... ¡ya está! Sin embargo, la cosa no es tan sencilla. En primer lugar, este precio puede no tener nada que ver con el determinado por el juego de la oferta y la demanda de puestos de enseñanza. Si es inferior al que el mercado fija, no tiene que haber ningún problema, pero si es superior puede que nos impida conseguir el número de alumnos necesarios para que el centro sea viable. Si estamos en este último caso habría que replantearse el proceso desde el principio (este es uno de los motivos por los que la mecánica habitual, con frecuencia, es la contraria, es decir, ver primero los precios del mercado y con arreglo a los ingresos que se pueden tener plantearse los gastos). Además de estos problemas existen otros que voy a describir a continuación y que afectan a temas como la opción preferencial por los pobres o la igualdad de oportunidades para todos.

***La mayoría de los ingresos provienen de la matrícula de los centros. Por ello hay que calcular los ingresos necesarios para dividir entre los alumnos que se prevé tener. Con esto se consigue la tasa de matrícula base.***

Considerando que hayamos realizado el cálculo descrito con anterioridad y tengamos lo que podríamos denominar una matrícula base, debemos plantearnos los problemas que puede traer una matrícula igual para todos los alumnos. ¿Esto supone una igualdad de oportunidades para todos ellos? Podríamos pensar que un precio similar para todos los posibles estudiantes sería darles la misma opción. Sin embargo, un mismo importe puede esconder una desigualdad de oportunidades si se aplica sobre rentas per cápita (individuales) diferentes. Es decir, no podemos pensar que una misma cantidad supone siempre el mismo esfuerzo para todos, ya que será menor proporción de los ingresos de alguien que los tenga altos que de otro que los tenga bajos. Una matrícula de 20.000

pesetas al mes no es la misma proporción para una familia en la que los ingresos mensuales sean de 500.000 pesetas y solamente tengan un hijo, que para otra que ingrese 400.000 pesetas mensuales y tenga dos hijos que están en edad escolar. En el primer caso, la familia se gasta un 4% de su presupuesto mensual en educación, mientras que la segunda abona un 10% de sus ingresos para la matrícula de sus hijos. La situación es bien diferente en cada caso, de manera que una misma tasa no supone lo mismo para las dos familias. La matrícula única no mantiene, por tanto, un criterio de equidad y beneficia a los que más fondos tienen y a las familias con menos hijos. Con un sistema de esta clase, nuestra opción preferencial por los pobres se queda en agua de borrajas lo mismo que nuestra apuesta por la familia. Se necesita que el sistema de recaudación sea lo más equitativo posible y que a todas las familias que envían a sus vástagos al colegio, les suponga más o menos la misma carga económica hacerlo.

***Una tasa de matrícula igual para todos no supone el mismo peso para todas las familias. Aquellas que tienen más renta podrán pagarla de un modo más fácil, mientras que para los más pobres supone mayor carga económica.***

¿Cuáles podrían ser los sistemas adecuados para conseguir esto? Un primero sería poner una matrícula por familia (independientemente de los hijos que acudiesen al centro) que fuese una determinada proporción sobre sus ingresos anuales totales. El sistema supone una gran gestión económica que debería contabilizar todos los años la renta familiar de los estudiantes para lo que habría que obligar a los padres a presentar sus datos económicos (esto podría tener ciertos problemas legales). Además, a pesar de que el resultado final sería de una equiparación en términos relativos, la desigualdad provocada en términos absolutos (que haría, por ejemplo, que familias con varios hijos pagasen menos matrícula total que otras con un solo hijo) traería problemas y podría provocar que al colegio fuesen solamente las familias más o menos numerosas o las de menos poder adquisitivo, lo que podría comprometer la viabilidad de la escuela por insuficientes ingresos.

***Una equiparación en términos relativos supone que todas las familias paguen una tasa de matrícula que suponga la misma proporción con respecto a la renta mensual que obtienen.***

Otros sistemas para equiparar las matrículas son los que podemos denominar mixtos. Éstos son utilizados en muchos centros y consisten en

la articulación de un fondo para becas o ayudas destinadas a aquellos que tienen menos ingresos. Aquí proponemos un procedimiento para articular estas ayudas. Se fijarían dos tasas de matrícula, la base y la aumentada. La primera sería la anteriormente calculada y la segunda sería algo mayor que ésta. El centro pondría la aumentada como su tasa general, de manera que en el caso de no existir ninguna beca se ingresase más que lo necesario. La cuantía que sobrepasase el precio base se destinaría a un fondo que se utilizaría para pagar becas o ayudas a los estudiantes que tuviesen una renta menor. Éstos, si observasen que la tasa aumentada les supusiese un pago superior a una proporción de su renta previamente fijada, podrían demandar una rebaja en las tasas de matrícula. De este modo, la obligación de aportar datos familiares solamente la tendrían aquellos que fuesen a sacar un beneficio de ellos. La beca reduciría (en la medida de las posibilidades marcadas por el fondo aportado por los otros alumnos) el pago, hasta que éste supusiese la parte alícuota de los ingresos previamente fijada (en el próximo capítulo se encuentra un ejemplo numérico que aclara la mecánica de este procedimiento).

***Un procedimiento mixto combina una tasa absoluta igual para todos, con un sistema de becas para aquellos que tienen menos renta.***

Los resultados de este sistema son menos equitativos que el anterior: los que mayor renta o menor número de hijos tienen siempre suelen resultar beneficiados al destinar una proporción menor de sus ingresos a la educación que la fijada como referencia; y, en el caso de que el dinero del fondo no sea suficiente, la minoración del pago a los más desfavorecidos puede no alcanzar la parte alícuota correspondiente. Sin embargo, el sistema tiene dos ventajas principales: garantiza la viabilidad (ya que las reducciones concedidas dependen de las disponibilidades del fondo) y permite el acceso al centro o al conjunto de los mismos, de aquellos que tienen rentas menores al incrementar la equidad del sistema. En todo caso, es conveniente que los remanentes que tenga el fondo un año se mantengan para pagar las posibles becas o ayudas del siguiente.

***Los resultados más equitativos los proporciona la tasa proporcional a la renta, los menos equitativos son los de la tasa absoluta igual para todos. Los sistemas mixtos están entre uno y otro.***

### **1.15. Los ingresos de actividades extraescolares**

Muchos colegios obtienen unos ingresos extra a través de la organización de actividades extraescolares. Esta fuente de fondos es cuestionable desde algunos puntos de vista: ¿son interesantes estas actividades para los objetivos educativos de la institución o se trata únicamente de fuentes de financiación? En la medida que la contestación fuese la segunda, podríamos considerar que no tiene mucho sentido desde el planteamiento que estamos haciendo. Mientras la actividad apoye o complemente los objetivos escolares, tiene sentido dentro de la institución educativa. Ahora bien, un destino exclusivamente recaudatorio desvirtúa los objetivos del centro. Toda actividad extraescolar debería ser autofinanciada. Esto es, los beneficiados por ella deberían asumir los costes, tanto los directos como los de desgaste de las instalaciones, que se generan en su desarrollo. Los criterios para fijar la tasa de la actividad en el caso de que sea organizada por el propio colegio (como en cursillos de música, gimnasia, danza...) deberían ser los mismos que se han utilizado para las tasas de matrícula. De manera que aquellos que se viesen beneficiados por las becas en el primer caso, deberían serlo en este también. Si esto no fuese así, estas actividades podrían resultar discriminatorias para los de ingresos más bajos.

***Los ingresos extraescolares deberían utilizarse para financiar las actividades que los generan. Si son actividades para los alumnos, la fijación de las tasas también debería ser redistributiva.***

### **1.16. Alquiler de instalaciones**

Las instalaciones de nuestros centros deberían tener la vocación a la universalidad de todos los bienes de nuestro planeta. Por ello, el uso de las mismas tiene como objetivo prioritario cumplir la función educativa de la institución que los tiene en propiedad, pero ello no supone excluirlas de otros usos alternativos y compatibles con el primero. Es recomendable permitir el uso público de parte de las propiedades para que sean espacios de encuentro, fiesta y alegría para la comunidad en la que se encuentran. En el caso de que esto se realizase, se debería demandar a las instituciones públicas una ayuda económica que compense el desgaste y los costes adicionales que genera la apertura de las instalaciones. Del mismo modo, en la medida que su utilización privativa no altere los objetivos principales del centro y no sea incompatible con su vocación de universalidad, ésta puede ser permitida a cambio

de un alquiler que sea suficiente para abordar los desembolsos directos que genera la actividad y una parte del desgaste de las instalaciones que produce. En el caso de que los ingresos superasen esta cifra, deberían destinarse a los costes de mantenimiento y mejora de las instalaciones.

***El alquiler debe ayudar al mantenimiento de las mismas con la vocación que tienen de servicio público.***

### **1.17. Ingresos procedentes del sector público**

Muchas escuelas tienen una serie de ingresos provenientes del sector público, el cual intenta promocionar lo que considera un bien social que debe garantizar a todos los habitantes de su país. Que la escuela privada reciba parte de estos fondos es positivo para la enseñanza, ya que ésta intenta cumplir la misma función que la pública y ayuda a hacer realidad el valor de la diversidad en la enseñanza. En todo caso, los ingresos provenientes de esta fuente no dependen de la gestión o los criterios de la escuela receptora. Por ello, se puede intentar incrementarlos, pero no se puede controlar la venida de los mismos ni lo que la ley pide que se haga por ellos. Por lo tanto, en cuanto a los ingresos públicos, la influencia que se puede tener no proviene tanto del poder de controlar su cuantía, sino de la capacidad de presionar a las autoridades legislativas para que su reparto se atenga a determinados parámetros que potencien los valores que nosotros perseguimos en contra de otros diferentes. Por lo tanto, la labor en cuanto a esta fuente de ingresos, debe estar enfocada, sobre todo, a presionar a los partidos para que recojan en su política educativa un reparto equitativo y justo de los fondos destinados a la educación.

***Debería existir una presión para que los ingresos provenientes del sector público fuesen suficientes.***

### **1.18. Ingresos financieros**

Todas las escuelas deben tener una parte de fondos ahorrados. La propia idiosincrasia del sistema escolar que hace que solamente se cobren tasas durante nueve meses, mientras que hay que pagar salarios durante doce, hace que siempre sea necesario tener un montante ahorrado para afrontar todos los desembolsos a su debido tiempo. Nuestras reservas están siendo utilizadas por el banco para financiar otras activi-

dades. De este modo, podemos estar intentando potenciar, a través de nuestra institución de enseñanza, la conservación del medio ambiente, mientras nuestro banco utiliza nuestro dinero para financiar empresas que no lo respetan, etc. Se hace necesario, por tanto, exigir a las entidades financieras con las que trabajamos, no sólo seguridad y rentabilidad (como hasta ahora hacemos), sino también que utilice nuestros fondos en inversiones y préstamos que cumplan una serie de requisitos de justicia social y ecológica. Estaríamos hablando de lo que se ha venido a denominar, con mayor o menor fortuna, inversiones éticas.

***Los ingresos financieros deberían conseguirse en inversiones éticas.***

### **OTROS PUNTOS IMPORTANTES RELACIONADOS CON LA GESTIÓN**

#### ***1. La transparencia de la gestión***

Como ya hemos visto, la gestión económica del colegio juega un papel importante a la hora de que el centro educativo transmita una serie de valores a sus estudiantes y a la sociedad en general. Si el centro decide llevar adelante unos criterios de dirección económica que no se basen en el de la eficiencia exclusivamente, se arriesga a ser poco comprendido, a que todos piensen que está empleando mal los recursos con los que cuenta, o a que los esté utilizando con fines ocultos. Todo esto tiene como consecuencia la necesidad de que la transparencia impregne la administración. Esto es, el centro debería informar a padres y profesores sobre la utilización del dinero ingresado y sus fuentes, así como los criterios que han determinado este uso de los fondos. Es decir, si el colegio tiene como uno de sus objetivos el transmitir una cultura solidaria entre sus alumnos y realiza su gestión económica conjuntamente con otros centros que obtienen menos recursos, ¿por qué no pueden saberlo aquellos que están interesados en la marcha del mismo?... Si el centro quiere transmitir una opción preferencial por los pobres, ¿por qué esconder la política de becas hacia los que menos recursos tienen?...

***La transparencia es importante para transmitir los cambios en el sistema de gestión que realiza el centro.***

Si queremos educar a nuestros alumnos en una serie de valores que tienen una concreción económica importante, no podemos ocultar nuestras opciones económicas. Todos aquellos que están implicados en la

marcha de la escuela deben conocer de dónde vienen los ingresos y a qué partidas se destinan. Es la única manera de que estas acciones no caigan en saco roto. La publicación de los presupuestos de la institución, ayuda a que esta transparencia se haga realidad. El adjuntar al ideario del centro los datos económicos que avalan que la gestión económica del mismo se ajusta a éste, es un valor añadido que da información y claridad a aquella persona que envía a sus hijos a un determinado centro escolar. Es evidente que la transparencia también puede tener consecuencias negativas en la medida que la presión social para que se cambien determinados parámetros de actuación sea excesiva. No obstante, si estamos seguros de lo que queremos transmitir no debemos tener problema en mostrar esos datos.

***La gestión fraterna debería ser una opción contemplada en el ideario del centro.***

## **2. El nivel al cual se tienen que plantear estos problemas**

Si estuviésemos hablando de una escuela privada que no tuviera relación con ninguna otra por ser la única de su clase, este problema no se plantearía, la gestión se debería organizar a nivel individual. Sin embargo, en la mayoría de los casos esto no es así. Gran parte de los colegios, ya sea por estar dentro de una congregación religiosa (en la mayoría de los casos) o por pertenecer a una misma fundación o por cualquier otro motivo, están asociados, de una manera más o menos directa, con otros centros educativos. Por ello se pueden preguntar acerca de si la gestión fraterna debe ser llevada a cabo por cada centro de una manera independiente, o debería proyectarse de un modo colectivo por todos o la mayoría de los centros que conforman esta asociación.

***Existe un problema sobre si estas cuestiones se tienen que afrontar por los centros aisladamente o por un grupo de centros de una manera conjunta.***

El problema debe plantearse caso por caso y, como en la mayoría de las ocasiones, la solución suele ser mixta, esto es, hay asuntos que obtienen mejores resultados a nivel individual y otros a nivel conjunto. En las siguientes líneas se va a realizar un acercamiento a los diferentes aspectos de la gestión. Si la política de compras se lleva de una manera individual, es más difícil encontrar empresas que cumplan los requisitos de calidad y justicia social. Una gestión conjunta incrementa las posibilidades de hallar estos proveedores y de conseguir, posteriormente, unos

precios más ventajosos. Parece claro que esta manera de trabajar tiene muchos problemas, ya que las necesidades no suelen ser las mismas al mismo tiempo en todos los centros, pero si no existe la comunicación no se puede saber cuándo existe esta coincidencia. A pesar de esto, en caso de política de compras conjunta, habría que dejar una alta flexibilidad para que cada uno de los centros acomodase sus compras a sus necesidades. En cuanto a la política redistributiva, si los criterios son diferentes en los distintos centros pueden darse marginaciones de hecho entre unos y otros. Es decir, que un estudiante no pueda acceder a un centro por no contar con los suficientes recursos para hacerlo y que en otro centro del mismo grupo sí hubiese podido hacerlo, es de algún modo discriminatorio. Los criterios en cuanto a tasas de matrícula, becas y ayudas, deberían ser similares en todos los centros.

### ***Algunos asuntos se resuelven mejor de una manera conjunta y otros de una manera personal.***

Pero no sólo eso. Si todos los centros asociados tuviesen las mismas características en cuanto al nivel económico de las personas que acuden a los mismos, la gestión económica podría llevarse por separado sin mayores problemas de equidad. Pero, ¿qué sucede cuando la capacidad adquisitiva de los alumnos de unos centros es superior a la de otros? Si la gestión económica se lleva totalmente por separado, volvemos a lo que alguno de nosotros hemos vivido y otros simplemente hemos oído, es decir, el colegio de ricos y el de pobres separado por una valla y en el que unos se sentaban para ir a misa y los otros entraban después y se quedaban de pie, etc. Sólo que, ahora, la misma situación se repetiría de una manera más sutil ya que un centro estaría en una población y el otro en otra. No se ven, no es tan cruel, pero la realidad es la misma: unos tienen unas buenas instalaciones y unas mejores condiciones de enseñanza mientras que los otros se tienen que conformar con lo que permiten sus reducidas matrículas, las ayudas estatales y el dinero que buenamente les traslade los del colegio de «ricos». Una gestión conjunta puede evitar estas situaciones de discriminación. Si la asignación para los distintos centros se realiza de una manera centralizada y lo mismo se hace con la gestión de ayudas o becas de manera que no importe el centro de origen o de destino del montante utilizado con este fin, los efectos redistributivos van a ser más importantes. Es decir, una dimensión más amplia de la gestión, puede incrementar la solidaridad bien entendida. Esto es, evitar las diferencias entre centros de la misma asociación. Compartir los bienes entre colegios «ricos» y «pobres». Es claro que esto dificulta el traba-

jo e incrementa los problemas, pero una administración conjunta bien llevada, puede evitar las diferencias y las discriminaciones marcadas por el dinero y por la capacidad de compra de unos y otros.

***La gestión conjunta es, sobre todo, aconsejable cuando se trata de redistribuir entre colegios más y menos ricos.***

Por ello, los aspectos más importantes que pueden mejorar en caso de una gestión conjunta son tres. Una política de compras conjunta que facilite la búsqueda de empresas que cumplen los requisitos de justicia social y respeto ecológico, que permita que el equipamiento de todos los centros sea similar en cuanto a calidad y cantidad y que tenga gran flexibilidad para los gastos pequeños, urgentes o que haya que efectuar a nivel local. La fijación de tasas, ayudas, salarios, etc., iguales para todos los centros pertenecientes al mismo grupo. Por último, la gestión completa de la política redistributiva en cuanto a becas, tasas de matrícula y ayudas, para que un estudiante con pocos recursos pueda verse beneficiado por los ingresos de otros que tengan más aunque no sean de su mismo centro.

***Una gestión conjunta con una gran flexibilidad para otras gestiones particulares, puede mejorar los resultados redistributivos y los objetivos de la administración fraterna.***

### **3. Conclusión**

Se han intentado mostrar, en este capítulo, unas líneas de lo que podría ser un ideal de una gestión marcada por otros valores distintos a los predominantes en el mercado. Podemos pensar que ese carácter de ideal le quita fuerza a la hora de convencer a aquellos administradores que tienen los pies en el suelo. Sin embargo, también ellos tienen su ideal. Ese mercado en el que la competencia baja los precios y consigue bienes de mayor calidad, en el que se da un crecimiento sostenido, etc. Esas empresas donde se busca la eficiencia mejorando constantemente la productividad de sus trabajadores e incrementando las tasas de beneficio, etc. Son modelos que se persiguen, pero que todos sabemos que en la realidad no se cumplen en su totalidad. Por ello, aquí se propone un cambio de objetivos. Pasar de un modelo ideal que nos lleva a unos determinados valores, a otro que modifica éstos y que tiene unas consecuencias y unas aplicaciones prácticas distintas. Este es un reto que tiene ante sí la gestión de nuestros centros educativos si queremos que ellos sean un instrumento de mejora de nuestra sociedad.



## 2. SISTEMA DE FIJACIÓN DE TASAS DE MATRÍCULA

En el texto se han planteado dos sistemas para fijar las tasas de matrícula más equitativos que aquellos en los que éstas son las mismas para todos. En uno de ellos se conseguía la equidad completa, entendiendo como tal que todas las familias utilizasen la misma proporción de su renta para el pago de las tasas que supone la educación de sus hijos. En el otro, se conseguía reducir las desigualdades existentes en los pagos. En esta sección se muestra un ejemplo numérico que intenta aclarar el procedimiento que hay que utilizar para introducir estos métodos en una escuela. No se vuelven a explicar aquí las ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos, sino que el capítulo se centra en su descripción numérica a través de un ejemplo y en su funcionamiento.

***Se van a describir numéricamente los ejemplos de cómo fijar las tasas de matrícula para que éstas sean más equitativas.***

Para aclarar el concepto de coste de matrícula que se ha explicado en el apartado de «ingresos de matrícula» vamos a exponer un ejemplo de lo que allí se describía. Para ello suponemos un colegio que tenga unas necesidades mensuales de 200.000 ptas. (incluyendo todos los gastos que se han contemplado en los contenidos) y que calcule que va a tener 10 alumnos. Con estos datos ya podemos hallar la mensualidad base que va a ser de 20.000 ptas. Supongamos que las características de las familias de los estudiantes son las reflejadas en la tabla de la página siguiente:

**EJEMPLO QUE VA A SER UTILIZADO  
PARA DESCRIBIR LOS DOS SISTEMAS**

Familia	Renta	nº hijos	20.000 ptas.	8,20%	25.000 ptas.	Pago%	final
Pérez	300.000	1	6,7%	24.590	8,3%	25.000	8,3
López	600.000	1	3,3%	49.180	4,2%	25.000	4,2
Marí	500.000	3	12%	40.984	15%	54.715	10,94
Ferrer	120.000	1	16,7%	9.836	20,8%	14.098	11,75
Aznar	300.000	2	13,3%	24.590	16,7%	34.186	11,4
Peiró	400.000	1	5%	32.787	6,25%	25.000	6,25
Lozano	220.000	1	9,09%	18.033	11,4%	22.000	10
	<u>2.440.000</u>			<u>200.000</u>		<u>200.000</u>	

La primera columna nos indica el nombre de cada familia de nuestro ejemplo. La segunda representa sus respectivas rentas familiares y la tercera el número de hijos en edad escolar que acuden al centro. En la cuarta columna se muestra el tanto por ciento que supone la mensualidad base (20.000 ptas. por mes y alumno) sobre la renta mensual de cada una de ellas. Como se puede apreciar, una mensualidad igual supone cargas desiguales para las distintas realidades familiares. Así, mientras los López sólo utilizan un 3,3% de su renta en las tasas escolares, los Ferrer deben utilizar un 16,7%. Es decir, una diferencia de 13,4 puntos porcentuales.

***Explicación de las distintas columnas del cuadro de datos.***

Si quisiésemos llevar adelante la opción de equidad total en las cargas escolares por familias, no tendríamos más que exigir a todas las familias la presentación de sus rentas mensuales. Acto seguido dividir las 200.000 ptas. que necesitamos entre la suma de todos los ingresos mensuales de las familias. Con ello, nos daría la proporción que deberíamos aplicar a cada unidad familiar para que los ingresos finales de la escuela fuesen 200.000 ptas. (en el ejemplo deberíamos dividir 200.000 entre 2.440.000 —resultado de la suma— y nos da una proporción de 8,20%).

La tasa que cada familia debería pagar para la educación de sus hijos está reflejada en la columna cinco (la suma total son las 200.000 ptas. que se necesitan recaudar). La aparente desigualdad absoluta de las cuotas (la familia Marí tiene tres hijos estudiando y paga menos que la López que solamente tiene uno) queda compensada por un mismo peso sobre la unidad familiar (los problemas de esta opción ya se han estudiado en el lugar correspondiente del desarrollo de contenidos).

### ***Sistema para hallar las cuotas a pagar en el caso de que se busque la equidad proporcional.***

Para aplicar la opción del fondo de becas o ayudas, el procedimiento sería el siguiente. En primer lugar habría que fijar la tarifa base y la tarifa aumentada. La primera, como ya sabemos, son las 20.000 ptas. resultado de la división de los gastos entre los alumnos. La segunda es ésta con un incremento que se puede cifrar en un 25% (5.000 ptas. en el ejemplo). En segundo lugar deberíamos detectar cuál es la proporción de la renta alrededor de la que queremos que se igualen los pagos. En este caso vamos a considerar que es el 10% de la renta mensual familiar. Con todo esto, la mensualidad que se pedirá en la escuela es la de la tarifa aumentada, es decir, 25.000 ptas. Toda familia para la que esta cantidad (aplicada al número de hijos que tiene en la escuela) suponga más del 10% de su renta tiene derecho a beca. En la columna seis se pueden ver que éstas serían las familias Marí, Ferrer, Aznar y Lozano. Solo éstas pedirían becas y solamente ellas deberían demostrar sus rentas mensuales.

### ***Sistema para ver qué familias deberían recibir las ayudas en el sistema mixto de financiación.***

El fondo para la redistribución consistiría en el 25% de incremento sobre la tarifa base que han pagado las familias que no reclaman la beca. En este caso serían 15.000 pesetas de las familias Pérez, López y Peiró. A esto habría que añadir fondos de la familia Lozano, ya que ésta pagaría un 10% de su renta, es decir 22.000 ptas., con lo que sobrarían 2.000 ptas. por encima de la tarifa base. De este modo, el fondo serían 17.000 ptas.

Si  $25.000 < 0,1 \times Y$  ( $Y$  = renta familiar) 5.000 pasan al Fondo de ayudas (F).

Si  $20.000 < 0,1 \times Y$  pero  $25.000 > 0,1 \times Y$ , la tasa que tiene que abonar mensualmente (g) es  $g = 0,1 \times Y$ , y la parte que tiene que abonar al fondo (f)  $f = g - 20.000$ .

Si  $20.000 > 0,1 \times Y$  Tiene derecho a recibir ayudas del fondo. La beca que recibe (b) se haya aplicando la siguiente fórmula

$$b = [(d - 10) \times C] \times \frac{F}{\text{sum}(d - 10)}$$

siendo: (d) la proporción que supone sobre la renta familiar el pago de la mensualidad base; (c) el número de hijos; (f) es el fondo total de las becas. Por último, la tasa que se debe pagar se halla restando a las 20.000 ptas. la beca recibida:  $g = 20.000 - b$ .

### ***Cómo hallar el dinero que va destinado al fondo de redistribución.***

Este fondo se reparte entre las restantes tres familias que han pedido beca (Marí, Ferrer y Aznar). Para ello se debería restar la proporción de la cuarta columna menos diez y multiplicarlo por el número de niños. Se suman las tres cifras resultantes y se dividen las 17.000 ptas. entre el resultado de la anterior adición. Aplicado a la familia Marí esto significa que al 12% que supone el pago de 20.000 ptas. se le restan diez, y a los dos resultantes se le multiplica el número de niños, es decir 3. El resultado es 6, el de la familia Ferrer 6,7, y el de la Aznar 6,6. De este modo la suma es 19,3. Dividiendo 17.000 entre esta cifra nos dan 881 ptas. Para saber cuánto se le descuenta a cada familia de la tarifa base se multiplica esta cifra por el resultado anterior (c:  $881 \times 6 = 5.286$ ; Tener:  $881 \times 6,7 = 5.902$ ; Aguar:  $881 \times 6,6 = 5.814$ ). Esto es lo que se descuenta en cada caso y lo que pagan finalmente aparece en la columna 7. En la última columna podemos observar la proporción de la renta que abona cada uno de los alumnos una vez aplicadas todas las becas (si en algún caso, alguna familia becaria redujese sus pagos por debajo del 10%, no se le aplicaría la ayuda en su totalidad, sino solamente hasta llegar a esta proporción). Como se puede observar, las diferencias entre unos alumnos y otros se han reducido considerablemente. De hecho, las diferencias entre las familias López y Ferrer (las más altas) han pasado a ser de 7,55 puntos (una reducción de casi un 44%). No se alcanza la igualdad total como en el anterior sistema, pero se reducen las desigualdades substancialmente.

### ***Cómo se reparte el dinero del fondo entre las familias beneficiadas por el mismo.***

### **3. ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR UNA GESTIÓN FRATERNA**

En este capítulo se van a perfilar una serie de acciones educativas y administrativas que ayudarán a aquellos que intenten implantar un modo de gestión fraterna en sus centros. En primer lugar, se deberán realizar una serie de reuniones preparatorias para aquellos que se van a ver afectados por ella. Si el colectivo no está concienciado de la necesidad de seguir un estilo de administración que apoye decididamente un modo de entender la enseñanza, es muy difícil implantar éste. Una vez realizada esta concienciación se debería evaluar la situación en que se encuentra el centro en cuanto a los aspectos que van a verse afectados por esta modalidad de dirección económica. En tercer lugar se propone un plan de implantación de la gestión fraterna en un centro, con actuaciones con los padres, reuniones con otros centros del mismo grupo y actuaciones en el aula. Por último, se dan una serie de recomendaciones a la hora de realizar el seguimiento de las actuaciones que se van llevando a cabo.

***Hay que realizar una serie de acciones que conduzcan a implantar la gestión fraterna en un centro.***

#### ***3.1. Grupos de trabajo de preparación a la gestión fraterna***

Para poder comenzar el planteamiento de la gestión fraterna en un centro es necesario que exista una conciencia de la conveniencia del mismo. Para ello se puede comenzar realizando unas reuniones con los afectados que intenten crear un ambiente previo a la implantación de este sistema. En estos encuentros se tienen que contraponer dos tipos de educación: aquella que prepara a los jóvenes para poder sobrevivir y triunfar en el mundo en el que nos encontramos, o la que prepara a los estudiantes para trabajar y transformar la realidad que les rodea hacia un mundo más justo y más habitable. Para ello es importante que en estas sesiones se detecten los valores predominantes en nuestro mundo (tal y como se ha intentado hacer en la primera parte de este cuaderno) la com-

petencia, el individualismo, el afán de cuantificarlo todo, etc. Para después de ello analizar si el mundo que queremos o en el que nos gustaría vivir debería entronizar éstos u otros valores distintos. Una vez hecho esto, deberíamos ver cuáles son los valores que querríamos que reinasen en nuestro entorno. Con ello, ya tenemos las bases para comenzar a exponer la cuestión de la administración y la educación.

***Habría que realizar una serie de reuniones que concienciasen a la comunidad educativa de la necesidad de una gestión fraterna.***

En este punto es en el que se plantea la opción fundamental de la escuela. Es decir, en qué valores educamos a nuestros jóvenes, en la aceptación sin más de los valores actuales, lo que supone una educación que ayude a nuestros jóvenes a desenvolverse mejor en nuestro mundo. O una educación que partiendo de la realidad actual (no debe fundamentarse en mundos inexistentes) y enseñando a desarrollarse en ella, sea capaz de transformarla y vivir la posibilidad de otras realidades en las que triunfen otros valores diferentes. Si la mayoría del centro está de acuerdo en que es la segunda opción la que desean seguir, solamente queda intentar concretar cómo la escuela va a intentar ser un espacio en el que se viva continuamente en esos valores en los que se quiere educar a los estudiantes. Debe existir un estilo de enseñanza impregnado por ellos y un sistema de gestión en el que también predomine esta manera de comprender el mundo. Esta manera de trabajar se construye día a día entre todos y varía según la experiencia acumulada y los errores que se detectan. Por ello y porque, como ya se ha dicho, es un estilo que va en contra de la corriente principal dominante en nuestra sociedad, es necesario que todos los implicados pretendan luchar por ella y llevarla adelante. De este modo, preparar a los actores de la educación de la necesidad de cambiar la manera de hacer las cosas es esencial para poder llegar a una gestión fraterna real.

***En estas reuniones se deben detectar cuáles son los valores en los que se quiere educar a nuestros alumnos.***

### **3.2. Evaluación previa**

Una vez vista la necesidad de transmitir unos valores diferentes a los reinantes en nuestro entorno, debemos realizar una evaluación previa de la situación en la que se encuentra nuestro centro (o grupo de centros). Este examen puede tener una parte cualitativa, en la que los diversos grupos afectados intenten reflejar los valores que se están transmitiendo y

potenciando en la enseñanza. Aquí no se va a entrar en ella. Sí que se va a profundizar en aquella que incide directamente sobre el tema de la dirección económica. Para ello, se propone seguidamente un cuestionario que ayudará a aquellos que quieran hacerse una idea de qué partes de la gestión económica de un centro se necesitan mejorar más para acercarse a lo que se ha denominado administración fraterna.

***Hay que realizar una evaluación previa para conocer la situación del centro o del grupo de centros con respecto a los objetivos de gestión fraterna.***

El cuestionario tiene, en primer lugar, las preguntas que se consideran más importantes. En segundo lugar y en mayúsculas, se encuentran las contestaciones más radicales, es decir, aquellas que se debería contestar en el caso de que se llevase adelante la gestión fraterna en los términos que se han descrito en este cuadernillo. Parece evidente que es muy difícil encontrar un centro que pueda, en un principio, responder a todas las preguntas como aquí se indica (y si lo hace, enhorabuena). La utilidad de ésta es la de ver en qué medida las contestaciones difieren de la ideal para detectar cuáles son los puntos en los que la gestión de la escuela debe mejorar en primer lugar. El ámbito del cuestionario difiere según las preguntas. Asuntos como los relativos al personal o gastos financieros son desconocidos por la mayoría del personal, cosa que no pasa (por ejemplo) con las infraestructuras. Es conveniente preguntar siempre, al mayor número de personas que conozcan el tema tratado, para que las respuestas sean lo más veraces posibles.

***Seguidamente se da un cuestionario indicativo con lo que podrían ser las respuestas más adecuadas.***

## **ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN FRATERNA**

### **1. GASTOS**

#### **a) Personal**

¿Existe algún contrato irregular? ¿Por qué? NO

¿Cuál es la diferencia porcentual entre la persona que más cobra y la que menos cobra en la empresa? 0

¿Hay personas que realicen más de cuarenta horas semanales? NO

¿Existen trabajadores que estarían dispuestos a reducir su jornada de trabajo y cobrando menos? NO, PORQUE LOS QUE LO DESEAN YA LO HACEN.

b) *Suministros*

¿Son suficientes para llevar adelante la labor educativa? SÍ.

¿Se despilfarran en su uso diario? NO.

c) *Infraestructura*

¿Está en condiciones adecuadas para desarrollar las actividades docentes? SÍ.

¿Qué debería mejorar o renovar? YA SE RENUEVA TODO HABITUALMENTE TAL COMO SE VA DESGASTANDO.

¿Es adecuado el mantenimiento? SÍ.

¿Son respetadas las instalaciones por trabajadores y estudiantes? SÍ.

¿Son utilizadas para actividades extraescolares o con exclusividad por el colegio? SE UTILIZAN LAS INSTALACIONES CON FINALIDADES NO DOCENTES QUE MEJORAN LA CALIDAD DE VIDA DE LA COMUNIDAD EN LA QUE ESTÁ EL CENTRO.

d) *Publicidad y representación*

¿Conocen padres, profesores y alumnos el ideario del centro y sus principales objetivos educativos? SÍ.

¿Qué proporción del gasto se utiliza en publicidad externa y representación? UNA PARTE INSIGNIFICANTE.

e) *Financieros*

¿Qué adquisiciones han precisado de la financiación externa que genera los gastos actualmente? ALGUNAS DE INFRAESTRUCTURA.

¿Se necesita habitualmente la financiación externa? NO, SOLAMENTE EN CASOS EXCEPCIONALES PARA AMPLIAR INSTALACIONES.

f) *Extraordinarios*

¿Las actividades extraordinarias perturban las actividades docentes? NO.

¿Generan gastos que tenga que afrontar la administración del colegio a cargo de sus ingresos ordinarios? NUNCA.

g) *Política de compras*

¿Los artículos que se adquieren tienen la calidad necesaria? SÍ.

¿Se intentan seguir criterios de justicia social a la hora de realizar las compras? SÍ.

¿Se intentan seguir criterios medioambientales a la hora de realizar las compras? SÍ.

## 2. INGRESOS

¿Son suficientes para afrontar todos los gastos que precisa el centro? SÍ.

a) *Matrícula*

¿Cuál es el sistema utilizado para fijar la cuantía de las tasas? UN PROCEDIMIENTO QUE TIENE EN CUENTA LAS DIFERENTES RENTAS CON LAS QUE CUENTAN LOS ALUMNOS.

¿Se utiliza algún sistema de becas o ayudas? SÍ.

¿Pueden quedar alumnos excluidos de acudir al centro por su precio elevado? NO, TODOS TIENEN ACCESO A LA EDUCACIÓN.

b) *Actividades extraescolares*

¿Producen suficientes ingresos como para asumir todos los costes que generan? SIEMPRE.

c) *Alquileres*

¿Producen suficientes ingresos como para asumir todos los costes que genera la utilización del bien alquilado? SÍ.

## d) *Ingresos públicos*

Durante los últimos años, ¿se han realizado alguna clase de acciones para apoyar decisiones públicas de apoyo a la actividad educativa privada? Sí.

## e) *Financieros*

¿Sabemos qué hacen los bancos con el dinero que allí depositamos? Sí.

¿Tienen algún criterio ético para realizar sus inversiones y préstamos? **BUSCAMOS ENTIDADES QUE FINANCIEN EMPRESAS O PERSONAS QUE UTILICEN LOS FONDOS DE ACUERDO CON CRITERIOS MEDIOAMBIENTALES Y DE JUSTICIA SOCIAL.**

## **3. TRANSPARENCIA**

¿Conocen los trabajadores, los padres o el consejo escolar de dónde han venido y a qué han sido destinados los fondos de la escuela? Sí.

¿Ha sido discutida la gestión económica de la escuela o es algo que aplica el administrador según sus propios criterios? **EL ADMINISTRADOR EJECUTA SU ADMINISTRACIÓN CON ARREGLO A LAS LÍNEAS EDUCATIVAS DEL CENTRO.**

## **4. GESTIÓN COMÚN**

¿Alguna parte de la gestión económica se lleva conjuntamente con otros centros? Sí.

¿Se ha planteado esto alguna vez? Sí.

¿Se tienen las mismas tasas y condiciones de acceso becas en todos los centros de un mismo grupo? Sí.

Los colegios asociados, ¿tienen una dotación de instalaciones y material similar? Sí.

### **3.3. *Implantar la gestión fraterna en un centro***

Una vez realizadas las sesiones previas a la implantación y la evaluación de la situación de la escuela, se puede comenzar a poner en marcha esta clase de gestión. Debemos tener en cuenta que no todo el personal o los padres pueden estar de acuerdo en este procedimiento de

administración. Pueden encontrarse personas que deseen educar en los valores del centro y que al mismo tiempo desconfíen totalmente de este sistema o piensen que es irrealizable. Por ello mismo se necesita «vender» bien la idea, explicar bien en qué consiste la gestión fraterna para que, a pesar de las discrepancias, el mayor número posible de personas colaboren en su implantación.

***Todo el personal del centro debe implicarse en la gestión fraterna.***

### ***3.3.1. Personal del centro***

Para ello, lo primero sería explicar los objetivos de la gestión fraterna a todo el personal tanto docente como no docente. Una vez hecho esto, se deberían crear pequeños grupos que diesen ideas para conseguir que los objetivos marcados por la administración fraterna se cumplieren. Todos deben sentirse consultados, que sus ideas sean escuchadas y que sean llevadas a la práctica en caso de ser consideradas como las más operativas por la mayoría. Una comisión representativa junto con el administrador del centro, deberían ser los encargados de elaborar el plan de puesta en marcha de la gestión fraterna. Este plan debería ser especificado en varios niveles para que fuese efectivo. El primero y más importante es el de la administración del centro. En él se deberían fijar los pasos a dar para colaborar con otros centros, así como la política de compras, de renovación de material, de personal y todos aquellos contemplados en las líneas directrices de la gestión fraterna. El segundo nivel sería el del profesorado y todo el personal no docente. Para ellos las acciones más importantes son, por un lado la política de austeridad y ahorro en aquellos gastos innecesarios, por otro la colaboración en la política de compras a la hora de determinar la calidad de los productos y el cumplimiento de los requisitos de justicia social y medioambientales marcados, y por último, que los profesores marquen las acciones de aula necesarias para que llegue de una manera más directa la gestión fraterna a los alumnos.

***El personal debería implicarse en colaborar con los administradores para aportar ideas y conocimientos a la gestión fraterna.***

### ***3.3.2. Actuaciones con los padres***

También los padres deben conocer el sistema de gestión fraterna ya que les va a afectar, tanto en las tasas que tienen que pagar como en la

educación de sus hijos. Por ello, la información sobre este estilo de administración es un punto clave para la implantación total de este sistema de administración. No se puede, sin embargo, desligar la transmisión de esta opción de la institución de la comunicación de los valores que se pretende que impregnen la enseñanza impartida por la comunidad educativa del centro. Por ello, no cabe una reunión informativa independiente para el sistema de gestión fraterna, sino que es necesaria que esta comunicación esté inmersa en la normal que se realice sobre el ideario o la educación en valores que propone el centro y que lo diferencia de la que puedan ofrecer otras escuelas.

***La transmisión del ideario a los padres debería verse complementada con la información a los mismos sobre los puntos que componen la gestión fraterna.***

La gestión fraterna puede encontrar problemas en los progenitores. En ocasiones es difícil que los padres admitan que sus hijos tengan que compartir el material con otros que son más descuidados o que maltratan el mismo (medidas de la gestión fraterna en el aula que se verán en otro apartado), o que se vean obligados a pagar un extra sobre la tasa para asumir estos pagos. Transmitir que es mejor para la educación de sus hijos en el sentido de que se les ayuda a ser responsables del material del que se han comprometido administrar, así como demostrar que la compra común permite que las familias paguen menos que si lo hiciesen por su cuenta es una labor importante. Del mismo modo, una subida de tasas con la articulación de un sistema de becas para aquellos que están más desfavorecidos, también puede parecer difícil de aceptar por parte de los padres. Hacerles comprender que aunque en este momento no necesiten ayudas, podrían sobrevenir circunstancias inesperadas en el futuro que les obligarían a recurrir a ellas, resulta esencial para conseguir la aceptación de estas medidas.

***En ocasiones es necesaria la concienciación de las ventajas que trae este estilo de dirección para la enseñanza de sus hijos.***

### ***3.3.3. Actuaciones conjuntas con otros centros***

Cuando existe un grupo de centros que pertenecen a la misma orden o que simplemente están asociados por la causa que sea, se puede, como ya se ha visto, instaurar una política conjunta a todos los centros que tenga como consecuencia mejorar la gestión de los mismos y, sobre

todo, compartir los recursos entre aquellos que tengan menos posibilidades y los que cuenten con más recursos. La implantación de la gestión fraterna quedaría coja sin tener en cuenta esta posibilidad. Para articular estas acciones conjuntas se deberían tomar los siguientes pasos.

***Hay que dar ciertos pasos para conseguir la coordinación entre varios centros.***

Lo primero es realizar una evaluación de la situación actual. Ya tenemos la particular de cada centro sobre este aspecto (punto 4 del cuestionario), pero estos aspectos deben ser profundizados. En primer lugar habría que realizar un estudio pormenorizado sobre las diferencias que existen entre los distintos centros del mismo grupo. Es decir, las desigualdades en cuanto a tasas de matrícula, infraestructuras y equipamiento por alumno, políticas de becas, etc. En segundo lugar, el estudio debería extenderse a las características económicas de las familias de los alumnos de cada uno de los centros. Es bueno conocer las posibilidades reales de recaudación existentes en cada uno de ellos. En tercer lugar, el estudio debería abarcar las necesidades próximas en el tiempo de renovación de infraestructuras así como de compras de material con el objeto de conocer las posibles necesidades comunes del conjunto de centros.

***En primer lugar hay que analizar la situación actual de todo el grupo de centros.***

Una vez realizado este estudio pormenorizado, se deberían reunir los distintos administradores de cada uno de los centros para analizar las líneas esenciales de la gestión fraterna. Hecho esto, deberían indicar (como técnicos que son) cuáles son los aspectos en los que creen que se podrían conseguir mejor los objetivos indicados realizando una gestión conjunta y cuáles con una administración individual de cada centro. También deberían fijar el precio que debería fijarse para igualar las tasas de matrículas en los centros pertenecientes al grupo, así como la sistemática de caja común y de política conjunta de ayudas y becas para las personas y centros más desfavorecidos.

***Los administradores deberían articular medidas conjuntas para conseguir los objetivos de este tipo de gestión.***

Una vez dados estos pasos, se requeriría fijar un plan de implantación de las medidas que se hubiese decidido adoptar. Esta estrategia debería contar con un reparto de trabajo entre las distintas administraciones de los centros para que la labor no se concentrase sólo en una

central y las demás perdiesen su razón de ser o se redujesen excesivamente. Del mismo modo, habría que articular un consejo administrador general que fuese revisando los pasos dados, así como los avances realizados. Este consejo comenzaría analizando el funcionamiento en períodos muy cortos de tiempo, para pasar a ampliar la evaluación y corrección a una periodificación anual cuando ya se hubiese llevado varios años de rodaje.

***Habría que fijar un calendario para la implantación de las distintas medidas, así como un sistema de revisión de objetivos.***

### ***3.3.4. La gestión fraterna en el aula***

Todo el sistema de gestión fraterna debería verse reflejado en el aula, que es donde los alumnos pueden palparlo de una manera más cercana. En este entorno también se dan, día a día, dilemas entre valores contrapuestos como son la competencia o la colaboración, la propiedad privada excluyente y el destino universal de los bienes, las diferencias entre aquellos que más tienen y los más desfavorecidos, etc. Por ello las acciones de aula son necesarias para que la gestión fraterna sea un componente importante de la educación del centro.

***Los valores que intenta potenciar la gestión fraterna deberían estar presentes también en el aula.***

### ***3.3.5. Material escolar***

Uno de los temas más importantes a la hora de diferenciarse en un aula es el material escolar. Todos sabemos los altos precios del mismo y la introducción de la moda que pretende que nuestros estudiantes cambien cada año de mochila, libretas, etc. Además de esto la exigencia, por parte del profesorado, de un material caro para realizar las actividades lectivas también puede resultar discriminatorio para aquellos que cuentan con menos fondos. Una manera de evitar esto es compartir el material escolar. Es decir, en lugar de que cada alumno compre el suyo y lo administre, que su precio vaya incluido en la matrícula y sea la escuela quien lo proporcione en cada aula. De este modo, toda la clase debe utilizar un material que pertenece a todos los alumnos y debe, por tanto, dar cuenta del mismo a las otras aulas. De igual modo, se transfiere a cada alumno la administración de una parte del material común de manera que tiene que rendir cuentas ante los demás de la utilización correcta del

bien común que le ha sido cedido. De este modo, se acostumbra al estudiante a no despilfarrar, a que los bienes que hay en la tierra no son nuestros, sino que solamente contamos con su usufructo y que debemos utilizarlos correctamente.

***La compra conjunta del material escolar elimina discriminaciones por nivel económico y enseña a compartir y la responsabilidad de conservar el bien común.***

En cuanto a la utilización del material de la escuela y de las instalaciones comunes, se puede plantear una actividad para las aulas que les haga aprender cómo nuestro ahorro puede beneficiar a otros y nuestro despilfarro les impide disfrutar de lo más elemental. La actividad consistiría en informar a los alumnos sobre los costes del instrumental del aula y la luz que se gasta en un mes en la clase. Explicar las condiciones que cumplen las empresas a las que se compra el equipamiento, en especial las ecológicas y sociales. Después intentar conseguir hacer todas las actividades con el mínimo de costes posible sin que el ahorro suponga impedimento de la labor educativa. El dinero que se ahorra en un mes puede ir destinado al fondo de becas para compartirlo con los colegios o alumnos más necesitados. De este modo, se puede palpar como el ahorro de unos y su gasto ecológico y social supone prosperidad para los otros.

***Hay que buscar actividades para potenciar el ahorro en las aulas, así como las compras responsables.***

### **3.3.6. Actividades extraordinarias**

En la mayoría de las escuelas se programan actividades extraordinarias que colaboran con la formación de los chavales y ayudan a que éstos se socialicen con los compañeros y los conozcan en unos ambientes diferentes al meramente escolar. Me refiero a excursiones, visitas culturales, viajes de fin de curso... Sin embargo, estas actividades cuya finalidad es loable y correcta pueden convertirse en fuentes de discriminación. En la medida que el coste de las mismas sea demasiado alto, algún alumno puede quedarse sin ir porque en su casa no puedan permitírselo. De este modo, la equidad que se ha buscado en las matrículas queda aquí desdibujada y rota. No quiere decir esto que deban evitarse esta clase de actividades, lo que hay que hacer es realizarlas de manera que nadie se quede fuera por impedimentos monetarios. Para ello, se pueden utilizar sistemas similares al de las tasas de matrícula (los datos de las rentas menores ya se

dianete a no despilfarrar, a que los bienes que hay en la tierra no son nuestros, sino que solamente contamos con su usufructo y que debemos utilizarlos correctamente.

***La compra conjunta del material escolar elimina discriminaciones por nivel económico y enseña a compartir y la responsabilidad de conservar el bien común.***

En cuanto a la utilización del material de la escuela y de las instalaciones comunes, se puede plantear una actividad para las aulas que les haga aprender cómo nuestro ahorro puede beneficiar a otros y nuestro despilfarro les impide disfrutar de lo más elemental. La actividad consistiría en informar a los alumnos sobre los costes del instrumental del aula y la luz que se gasta en un mes en la clase. Explicar las condiciones que cumplen las empresas a las que se compra el equipamiento, en especial las ecológicas y sociales. Después intentar conseguir hacer todas las actividades con el mínimo de costes posible sin que el ahorro suponga impedimento de la labor educativa. El dinero que se ahorra en un mes puede ir destinado al fondo de becas para compartirlo con los colegios o alumnos más necesitados. De este modo, se puede palpar como el ahorro de unos y su gasto ecológico y social supone prosperidad para los otros.

***Hay que buscar actividades para potenciar el ahorro en las aulas, así como las compras responsables.***

### **3.3.6. Actividades extraordinarias**

En la mayoría de las escuelas se programan actividades extraordinarias que colaboran con la formación de los chavales y ayudan a que éstos se socialicen con los compañeros y los conozcan en unos ambientes diferentes al meramente escolar. Me refiero a excursiones, visitas culturales, viajes de fin de curso... Sin embargo, estas actividades cuya finalidad es loable y correcta pueden convertirse en fuentes de discriminación. En la medida que el coste de las mismas sea demasiado alto, algún alumno puede quedarse sin ir porque en su casa no puedan permitírselo. De este modo, la equidad que se ha buscado en las matrículas queda aquí desdibujada y rota. No quiere decir esto que deban evitarse esta clase de actividades, lo que hay que hacer es realizarlas de manera que nadie se quede fuera por impedimentos monetarios. Para ello, se pueden utilizar sistemas similares al de las tasas de matrícula (los datos de las rentas menores ya se conocen) o, simplemente, organizar excursiones cuyo precio sea tan eco-

## Libros

ALBARRACÍN, Jesús (1994): *La economía de mercado*, 2ª edición, Editorial Trotta, Madrid.

Jesús Albarracín realiza en este libro un análisis crítico de la economía de mercado. Describe sus principales características descubriendo parte de los problemas que se omiten normalmente en los manuales al uso. Intenta mostrar aquellas consecuencias de este sistema económico que quedan silenciadas a menudo. Es muy útil para conocer la procedencia de muchos de los problemas que se pueden observar en el mercado mundial y que quedan, normalmente, sin explicación. Tiene intuiciones muy válidas que han sido confirmadas por los hechos ocurridos en estos últimos años, tales como las crisis de sobreproducción o la inestabilidad financiera de los mercados mundiales. Muy recomendable para ver la otra cara del mercado. En ocasiones tiene el problema de explicar los hechos para economistas y no para el público en general que puede acercarse a esta obra.

CORTINA, Adela (1994): *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, 1ª edición, Editorial Trotta, Madrid.

Como el propio nombre indica, este libro pretende alzar una lanza en favor de una cultura empresarial distinta en la que la empresa esté imbuida de valores morales que conformen su servicio a la sociedad y su posición en ella. Es más, los autores indican que la vivencia de una verdadera ética empresarial es necesaria para estas instituciones. La ética de la empresa cumple varias funciones en esta organización, desde aportar parámetros para resolver moralmente los conflictos de acción, hasta dar un sistema de valores que permitan que la compañía en cuestión se diferencie de las demás. Creen que moralizar la empresa hace que ésta consiga ser rentable debido, especialmente, a que reduce los costes de coordinación externos e internos. Estamos ante un libro que intenta mostrar a las empresas y a los empresarios que «la ética no es un obstáculo, sino una condición, un presupuesto para el éxito empresarial» (pág. 144). Se colabora en cambiar la idea generalizada de que para que funcione la empresa, tiene que estar por encima de cualquier consideración ética.

GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago (1994): *Introducción a la economía de la empresa*, 1ª edición, Ediciones Díaz de Santos, S. A., Madrid.

Como el anterior, se trata de un texto universitario que intenta introducir en una materia muy concreta como es la economía de la empresa. El autor, partiendo de la descripción de su propia materia (la economía de la empresa) y de la metodología que ésta utiliza, pasa a describir los problemas empresariales que ésta estudia y la naturaleza de la empresa como institución socioeconómica. En última instancia nos aporta una serie de técnicas adecuadas para conocer y medir cuál es el grado de eficiencia de una empresa. El libro diferencia, en muchas ocasiones, lo que son las decisiones tomadas atendiendo únicamente a lo que denomina la racionalidad económica y las que siguen otras clases de racionalidad, que el autor agrupa denominándolas políticas. Del mismo modo diferencia distintas maneras de entender la eficiencia y considera insuficiente el reduccionismo de pensar que el único objetivo de una empresa es el de maximizar beneficios o minimizar costes. En esencia, el libro da una idea clara y amplia del campo de acción que trabaja una materia como la economía de la empresa. En su lectura, el texto puede resultar tedioso para todos aquellos poco acostumbrados a los numerosos organigramas y figuras que pueblan el libro.

MORENO BECERRA, José Luis (1998): *Economía de la Educación*, 1ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid.

El libro intenta ser una introducción para aquellos que se quieran adentrar en el estudio de la economía de la educación. Esta rama de la economía pretende estudiar las relaciones existentes entre las inversiones educativas y la productividad económica de la sociedad que las realiza. Para ello comienza analizando las diferentes escuelas que se han interesado por estas relaciones. De este modo, aporta una panorámica sencilla de lo que los teóricos han investigado sobre el tema hasta el momento. En segundo lugar, muestra las relaciones existentes entre la educación y el crecimiento económico y el desarrollo. Diferenciando estos dos y analizando diversos documentos de la UNESCO. En tercer lugar, se centra en la educación postobligatoria, en los beneficios y costes sociales y privados que puede tener. De este modo, intenta analizar la conveniencia o no de su financiación privada. En la cuarta y última parte analiza con más detalle la financiación de esta clase de educación, analizando

los distintos modelos que se toman. En resumen, se trata de un libro pequeño e introductorio, que permite dar una visión general (aunque no completa) de este tema interdisciplinar tan poco tratado.

SCHILLER, Bradley R. (1994): *Principios esenciales de economía*, 1ª edición, McGraw-Hill, Madrid.

Libro de texto para muchos estudiantes de introducción a la Economía en las universidades españolas. Trata, por tanto, de describir los mecanismos económicos, así como el funcionamiento de una economía de mercado. Tiene la ventaja sobre otros, de la sencillez explicativa y de contar con un número de páginas no demasiado extenso, lo que le permite al lector llegar al final sin un cansancio excesivo. Ofrece la visión de la economía y del mercado aceptada por la corriente principal del pensamiento económico. Las adaptaciones a la economía española no son lo mejor del texto y se hecha en falta en temas como la política monetaria una referencia más directa a la realidad nacional y europea. Determinados ejemplos son demasiado americanos, lo que puede provocar hilaridad en el lector.



## 4. MECANISMOS DE CONTROL

Es importante, por último, articular unos mecanismos de control que permitan saber que la implantación de la gestión fraterna en nuestros centros está teniendo realmente los resultados deseados. El problema a la hora de controlar la ejecución del mismo es que, al no haberse trazado unos objetivos cuantitativos, es difícil medirlos al menos de una manera exclusivamente numérica. Por lo tanto, la mayoría de los mecanismos de control tienen que ser meramente cualitativos o, al menos, difíciles de cuantificar. Los puntos a seguir son muy similares a los que se presentaban en el cuestionario de evaluación previa a la implantación de este estilo de administración, aunque la diferencia esencial es que en el cuestionario se planteaba una situación estática pasada, mientras que aquí lo que se quiere controlar es el proceso. Son, pues, unas preguntas dinámicas que inciden en el procedimiento de mejora.

Necesidad de una encuesta que averigüe si los alumnos están haciendo suyos valores como el de la cooperación frente a la competencia, la austeridad responsable frente al consumismo desaforado, el gusto por el trabajo bien hecho frente al trabajo rápido, la concienciación a la hora de la compra y la propensión a compartir los bienes propios con otros.

Analizar en qué medida, el acceso a aquellos alumnos que menos recursos tienen, se ha abierto en nuestros centros. Ver si los procesos de redistribución que se están planteando funcionan de verdad. Es decir, si los pagos que deben realizar los alumnos son cada vez más igualados en relación a su renta familiar.

Analizar si realmente el nuevo sistema de gestión no está suponiendo un endeudamiento de la entidad. El procedimiento propuesto debería mejorar los resultados en la medida que los ingresos se calculan después de calcular los gastos.



Comprobar que el estado de las instalaciones mejora año tras año. De manera que los programas de mejora, reparaciones y reposiciones de los mismos están siendo efectivos para conseguir que todo el inmovilizado de la institución educativa esté en perfectas condiciones.

Comprobar que cada vez son más las empresas suministradoras del material para el colegio que cumplen los requisitos mínimos de justicia social y respeto medioambiental exigidos por el centro.

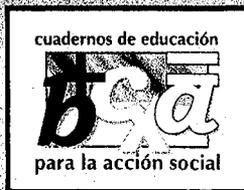


## Gestión fraterna del centro educativo

La gestión económica de un centro no es sólo cuestión de números o problemas técnicos; implica también opciones de fondo, de valores, de modelos de persona.

Aquí se presentan propuestas y líneas de acción que desbordan los actuales modelos de gestión económica. Es un estilo destinado a aquellas instituciones educativas que quieran formar hombres y mujeres que no se conformen con desenvolverse con soltura en nuestra sociedad actual, sino que con su trabajo pretenden transformar su realidad mejorándola. Es el modelo llamado de «gestión fraterna» porque cree que es el amor el camino que puede transformar nuestro mundo hacia otro mejor.

Se trata de sintonizar la gestión económica de un centro con la educación en valores. El autor aporta ideas y sugerencias que deben ser adaptadas por cada centro para adaptarse a su realidad particular y para que también la administración del centro contribuya a la creación de personas nuevas.



 INSTITUTO CALASANZ  
DE CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN

 EDITORIAL  
CCS

Alcalá, 166 / 28028 MADRID

91 725 20 00 / 91 726 25 70

INTERNET: [www.editorialccs.com](http://www.editorialccs.com) / E-mail: [sei@editorialccs.com](mailto:sei@editorialccs.com)

ISBN 84-8316-339-X



9 788483 163399