

Presupuestos y juntas

Warren E. Minder

“Todo tiene su precio” parece una declaración algo gastada, pero la verdad de esta frase llega a ser evidente cuando una junta directiva o escolar pasa por la experiencia dolorosa de elegir prioridades para los programas, actividades y personal escolares, en un momento en que los ingresos van en disminución y los costos están en crecimiento. En consecuencia, las escuelas han adoptado la práctica de presupuestar y realizar otras prácticas financieras corrientes a la manera de la comunidad empresarial, en su intento de ser más responsables ante el público al que la institución sirve. Tales prácticas pueden ayudar a demostrar que las juntas, junto con los administradores de la escuela y los maestros y profesores, están proveyendo programas educativos efectivos y económicos que satisfacen las necesidades de los niños.

La administración financiera de una escuela incluye muchas funciones relacionadas entre sí. Los administradores deben demostrar que los gastos de la escuela sostienen el mejor programa educativo que es posible, dados los recursos disponibles. Los principales componentes de la administración financiera incluyen: 1) procedimientos presupuestarios tanto para el presupuesto operativo como el de capital; 2) fuentes de financiación, principalmente proveniente de cuotas escolares y subsidios; 3) establecimiento de prioridades y reglamentos para determinar quién es responsable por ponerlos en práctica; 4) procedimientos de contabilidad; y 5) supervisión del presupuesto, y dar la

información a la junta directiva o escolar.

Procedimientos presupuestarios

El presupuesto es el plan educativo de la escuela en términos monetarios. Un presupuesto operativo predice los ingresos y los gastos para el año fiscal. Un presupuesto de capital cubre los gastos a corto y a largo plazo que tienen que ver con las instalaciones físicas y los equipos. El presupuesto de capital de corto plazo se ocupa de los gastos del año fiscal. El presupuesto de capital de largo alcance incluye el remplazo de equipos y la compra de equipos nuevos, así como mejoras importantes en las estructuras y las ampliaciones, más allá del año fiscal corriente.

Aunque la realización de un presupuesto generalmente comienza de nuevo cada año, la experiencia histórica y las necesidades proyectadas influyen en el proceso de su preparación. Se necesita un esfuerzo de equipo para preparar el presupuesto, especialmente durante las primeras etapas. Participan en éstas los miembros del personal, las organizaciones escolares

El presupuesto es el plan educativo de una escuela en términos monetarios.

(por ejemplo, la Asociación Hogar y Escuela, Asociación de Padres), el público a quien sirve la escuela, y la junta directiva o escolar. Para algunos grupos un cuestionario breve puede ser suficiente, mientras que para otros grupos reuniones formales pueden ser más apropiadas.

La junta necesita desarrollar explicaciones racionales para cada área importante del presupuesto. Pueden hacerlo desarrollando listas detalladas en cada área. Las juntas deben estar especialmente alertas a 1) cambios de financiación que excedan el 10 por ciento del presupuesto anterior, 2) asignaciones bajas que no sean realistas, 3) la necesidad de un fondo razonable de emergencia. El fondo de emergencia debería ofrecer un colchón financiero para atender gastos inesperados.

Los miembros de la junta deben darse cuenta de que la mayor parte de los ítems de un presupuesto son relativamente fijos, y que los presupuestos tienen poca flexibilidad. Los sueldos y beneficios (p. ej., plan de jubilación, ayuda médica, etc.) componen la parte más importante de un presupuesto escolar. Además de estos costos, ítems tales como materiales para la enseñanza, gastos de la biblioteca, desarrollo profesional, mantenimiento de las instalaciones y edificios, transporte, servicios, seguros y materiales de construcción, deben ser incluidos en el presupuesto.

Las necesidades educativas deberían ser una consideración importante en el proceso de preparación del presupuesto, y la manera de financiarlas es la siguiente

prioridad. Invertir el orden, es decir, poner la planificación financiera antes de las necesidades educativas, frenará el crecimiento y la calidad del programa académico. Clientes satisfechos, incluyendo el público a quien sirve la escuela, estarán más dispuestos a apoyar un programa educativo de alta calidad, que uno que es educativa y financieramente débil.

Fuentes de financiación

El verdadero comienzo del proceso presupuestario es identificar las fuentes de financiación. En la mayoría de las escuelas, la fuente principal de ingresos son la matrícula y las cuotas escolares. Esto significa que las proyecciones del número de alumnos en perspectiva es crítica. Se deben desarrollar presupuestos preliminares, basados en diferentes porcentajes tomando en cuenta la inscripción actual (105, 100, 95 y 90 por ciento), porque el número de alumnos puede fluctuar. Además, las estimaciones de las subvenciones de las iglesias a las que sirve y de la asociación local deben estar basadas en lo que estas entidades acordaron para contribuir al ministerio educativo de la iglesia.

Las escuelas y las iglesias locales pueden tener un diferente año fiscal. Por lo tanto, puede haber fricciones cuando, una vez empezado su año fiscal, se les pide a las iglesias fondos adicionales. Para tratar con este problema, el administrador de la escuela debe prever la necesidad de subvenciones y comunicarlo a los pastores y los tesoreros de las iglesias locales *antes* de que ellos preparen los presupuestos para sus iglesias. Algunas asociaciones subvencionan los materiales de enseñanza, los maestros suplentes, los equipos y otros elementos. El director de educación de la asociación puede suministrar informaciones acerca de las diversas áreas para las que tienen ayudas disponibles.

Prioridades y reglamentos

Al preparar un presupuesto, como en otras áreas, la junta establece las reglas; la administración las pone en práctica. En escuelas pequeñas, un presidente de la junta escolar o el tesorero de la escuela puede ser la persona responsable de poner en práctica el presupuesto y controlarlo, con la ayuda del director o un maestro designado. La junta generalmente no participa en los detalles menores de la administración del presupuesto. Sin embargo, deben tener por responsable al

administrador de la escuela por el manejo del presupuesto.

La junta necesita comprender la diferencia entre *presupuesto* y *autorización de gastos* para materiales o servicios específicos. Si esto no se clarifica, es posible que aparezcan conflictos durante la puesta en práctica del presupuesto. Cada escuela debe tener un reglamento que autorice a los administradores a gastar hasta una suma determinada, sin la aprobación específica de la junta. (Esta cantidad variará de acuerdo con el tamaño y las necesidades de la escuela.) Una junta no debe aprobar gastos fuera de estas orientaciones. Un administrador que innecesariamente va más allá del presupuesto, o que hace presupuestos deficientes, debe ser confrontado y tiene que rendir cuentas.

Registros financieros

Registros financieros exactos son una necesidad absoluta para que una escuela funcione en forma efectiva. Estos registros muestran las transacciones financieras de la escuela, y constituyen la base sobre la cual la junta y la administración pueden hacer decisiones financieras sólidas.

El mantener un registro de las transacciones financieras también permite que la junta pueda considerar ítemes individuales e identifique cuánto se gastó, para qué se gastó, y quién lo gastó, así como la fuente del dinero usado para ese gasto. Estos datos pueden ser necesarios cuando

la comisión de finanzas o la junta directiva o escolar solicitan información detallada. Estos datos se necesitan también para la auditoría anual de los registros financieros de la escuela.

Durante la preparación del presupuesto, el dinero es asignado a las diferentes áreas del programa escolar. Una vez que se fijó el presupuesto, debería haber poca necesidad de transferir fondos de una cuenta a otra. Si se asigna dinero para comprar libros para la biblioteca, debe ser gastado en libros para la biblioteca, no en equipo de juegos para el patio escolar. Procedimientos contables adecuados registran lo que ocurre, y deben ayudar al administrador y a la junta a hacer decisiones que estén en armonía con los planes financieros bosquejados en el presupuesto.

Dentro del sistema contable, debe darse atención especial al manejo apropiado de los fondos especiales. Las escuelas pueden tener varios fondos especiales para ítemes como viajes de cursos, equipo nuevo para computación, actividades estudiantiles, producción del anuario escolar, etc. Cada escuela debe mantener suficiente dinero efectivo en el banco para cubrir el total de los fondos especiales. Fondos especiales grandes deberían estar en una lista separada, y debe informarse de ellos en líneas separadas de la hoja de balance. Estos deben guardarse en cuentas aseguradas en un banco, o en certificados de depósito, bonos o valores. Como una escuela promedio generalmente no tiene

la experiencia para administrar estos fondos, deberían buscar ayuda profesional en esta área. La asignación y gastos de estos fondos especiales debe estar sujeta a la auditoría y revisión de la junta.

Procedimientos contables

Aunque mantener los registros financieros se suele llamar contabilidad, esto es sólo una fase de un sistema completo que involucra registrar, clasificar, resumir, repasar el dinero que le deben a la escuela (cuentas a cobrar), depositar el dinero, pagar las cuentas, interpretar e informar los ingresos y egresos de la escuela, y proporcionar todos los datos a la auditoría del sistema.

Los auditores de la división revisan los registros financieros de los colegios superiores cada año, y presentan una declaración a la junta. Lamentablemente no todas las uniones y asociaciones tienen un sistema de contabilidad normalizado para los colegios secundarios y primarios. Algunos departamentos de educación de asociaciones han desarrollado sistemas sencillos de contabilidad para ayudar a las escuelas a tener prácticas contables aceptables. Los auditores de las asociaciones revisan los registros financieros de las escuelas y preparan un breve informe de su trabajo. Las juntas escolares locales deben repasar estos informes y atender cualquier preocupación que se indica en ellos.

Supervisión del presupuesto y los informes

Aun con una buena planificación, el proceso de la revisión sigue siendo mandatorio. Las reuniones mensuales de la junta deben incluir un repaso de los informes financieros. Los informes financieros puede variar, pero deberían cubrir los gastos, las subvenciones, los ingresos, y el flujo de caja. La junta debería saber qué se ha gastado, cómo se compara el año corriente con el anterior, qué cuentas están por cobrarse, cuáles están fuera de línea con los reglamentos sobre cobros, y cuánta financiación queda.

Los miembros de la junta al repasar el informe financiero mensual deben concentrarse en los grandes problemas. Algunas juntas se dedican a pequeños detalles y no reconocen los gastos poco juiciosos en asuntos más grandes. Los gastos deben considerarse en relación con el presupuesto total. Si se asignaron \$ 500.- y se gastaron \$ 600.-, el gasto es de 120 por ciento de la cantidad presupuestada, pero el total gastado en exceso es de \$ 100.- Sin embargo, si se asignaron \$ 5000.- y se gastaron \$ 6000.-, el

exceso es otra vez de 120 por ciento, pero la cantidad total gastada de más es de \$ 1000.- Los miembros de la junta también deben supervisar los gastos en ítemes pequeños, ya que si hay muchos gastos pequeños que excedieron lo presupuestado, pueden constituir una suma grande.

Las actividades de la escuela necesitan tener cuentas separadas, así como los fondos de la Cooperadora de Padres y Alumnos que se manejan a través de la oficina de la tesorería de la escuela. Estos fondos deben ser adecuadamente repasados y hácerseles una auditoría, lo mismo que los otros registros financieros.

Una supervisión de los registros financieros implica que los miembros de la junta deben ser capaces de comprender los procedimientos contables y los informes presentados. Para lograr que los miembros de la junta estén informados y puedan hacer preguntas inteligentes, todos los miembros nuevos de la junta deberían recibir una sesión de orientación al comienzo del año escolar. Los auditores de las asociaciones locales generalmente repasan los registros financieros cada año, y preparan un breve informe de lo que encontraron. La junta directiva o escolar local debe repasar estos informes y atender cualquier preocupación que se mencione en ellos.

El sistema de contabilidad debe proporcionar a la administración y a la junta un resumen continuo de ingresos y balances de presupuesto. Tales datos pueden ser formalizados en un *resumen del presupuesto operativo* y presentado a la junta en su reunión mensual regular.

Como parte del proceso de supervisión, el público adventista a quien sirve la escuela, debería recibir un informe de la condición financiera general de la escuela. Cuando se revisan, actualizan y aprueban los planes de largo alcance y las prioridades educativas, las implicaciones deberían explicarse claramente, y todos deberían comprenderlas. La mayor parte de la gente entiende las relaciones entre costos fijos y las fluctuaciones de inscripción. Ciertos gastos básicos tales como calefacción, iluminación, uso de agua corriente, mantenimiento, y remplazo de equipos de juegos que se hayan roto o no sean seguros, tendrán que atenderse sin tomar en cuenta el número de estudiantes que se inscribieron. Cuando la inscripción baja, estos costos fijos, combinados con ingresos menores, afectarán adversamente la estabilidad financiera de la escuela. Ingresos menores, combinados con los efectos de la inflación sobre los costos

operativos, sólo complica el problema financiero, y pueden llevar a la escuela a la insolvencia financiera.

El público a quien sirve la escuela tiene que hacer la decisión final acerca de la naturaleza del programa educativo y la fuente de su financiación. Algunas escuelas pequeñas se han mantenido abiertas por insistencia del público adventista, pues mostraron su apoyo contribuyendo con un segundo diezmo como subsidio para la escuela. Por otro lado, algunos grupos se rehúsan a sostener adecuadamente a la escuela. Mucho depende del liderazgo pastoral y educacional. Ninguna junta escolar pueden hacer funcionar una escuela de iglesia sin el apoyo financiero del público a quien sirve, de modo que es de suprema importancia incluir a ese público en los informes y el aspecto de supervisión del programa educativo y el presupuesto. Los pastores, administradores, y miembros de la junta deben "vender" la escuela a su público de modo que puedan comprender el valor de la educación cristiana para el futuro de la iglesia, y comprometerse en una financiación adecuada que permita que el programa de la escuela sea académicamente superior y financieramente sólido.

Aunque "jubilado", el Dr. Warren E. Minder, doctor en educación, sirve actualmente como Asistente Especial del Director de Educación de la Asociación de Oregon de los Adventistas del Séptimo Día. Ha servido como director de educación de unión y de asociación, profesor en colegios secundarios, y director. Su trabajo más reciente antes de mudarse a Oregon fue en la Escuela de Educación de la Universidad Andrews, en Berrien Springs, Mich., EEUU, donde sirvió como decano desde 1988 a 1997.

REFERENCIAS

1. Carver, J. "Redefining the Board's Role in Fiscal Planning". *Nonprofit Management and Leadership* (Invierno de 1991).
2. Garner, C. William. *Accounting and Budgeting in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossy-Bass, 1991.
3. Howe, Fisher. *Welcome to the Board: Your Guide to Effective Participation*. San Francisco: Jossy-Bass, 1995.
4. North Pacific Union Conference. *Guidelines for School Board Members*. Portland, Oregon: Office of Education, 1990.
5. Paulson, Terry L. *They Shoot Managers, Don't They? Making Conflict Work in a Changing World*. Berkeley, Calif.: Ten Speed Press, 1991.
6. Rebores, Ronald W, p. *A Handbook for School Board Members*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1984.