

ISSN
1853-7367

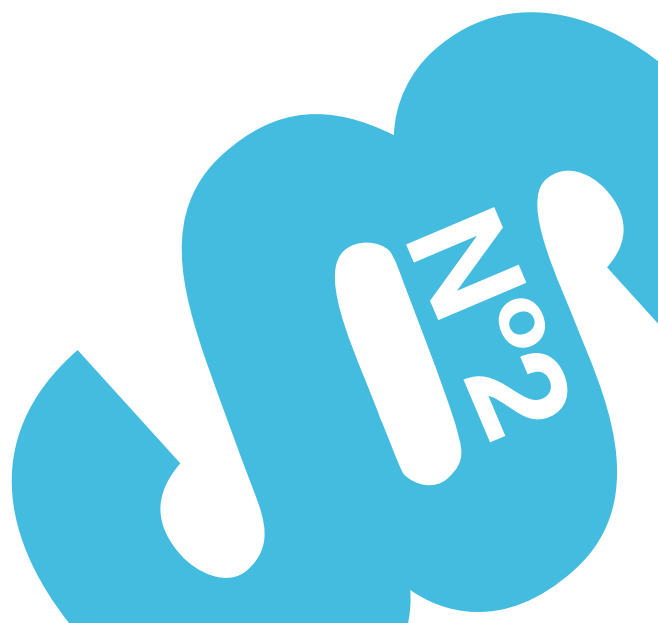
Mayo 2012

Revista de ADENAG



adenag

Asociación de Docentes Nacionales
de Administración General (ADENAG)



Publicación indexada en DIALNET

Editor

Asociación de Docentes Nacionales de Administración General (ADENAG)

Domicilio postal

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Río Cuarto - Ruta Nacional N° 36 km.601 - 5800 Río Cuarto, Córdoba

Autoridades

Comisión Directiva

PRESIDENTE: Mgter. María Cristina Lagier

SECRETARIO: Lic. Tirachini, Blanca

TESORERO: Mgter. María Natalia Urriza

SECRETARÍA PERMANENTE: Lic. Gabriela Alejandra Ruhl

VOCALES: *Secretario Regional Buenos Aires* Lic. Ricardo Santamaria; *Secretario Regional Centro-Oeste* Mgter. Nicolás S. Beltramino; *Secretario Regional Litoral* Lic. Pedro Velazco; *Secretaria Regional Sur* Mgter. Patricia Kent.

Editor Responsable

Mgter. María Cristina Lagier

Consejo Editorial

Directora General: Esp. Cra. María Cecilia Conci

Director Editorial: Mgter. Nicolás Beltramino

Directora Operativa: Lic. Ana Ruth Plenasio

Consejo Científico

Dr.Héctor F. Álvarez(UNC)Argentina

Dr.Jorge Etkin(UBA)Argentina

Mg.Patricia Kent(UNPSJB)Argentina

Dr.Elio De Zuani(UNSalta)Argentina

Dra.Nélida Castellano(UNC)Argentina

Dr.Miguel A.Vicente(UBA)Argentina

Dr.Juan Jose Gilli(UNLP-UBA)Argentina

Por medio de la Revista de Adenag, difundiremos en forma progresiva el resultado de investigaciones y reflexiones que nuestros docentes asociados producen con el propósito de hacer aportes tangibles a la disciplina Administración.

El crecimiento de la revista se refleja en su indexación, ha sido aceptada en la Red Dialnet, y en el presente número contamos con tres artículos científicos, donde los investigadores se han desprendido de su producción y han aceptado en forma desinteresada y desapasionada el arbitraje de sus pares recompensándose con la publicación de su original para la difusión y reproducción del conocimiento.

En este segundo número también se han incorporado dos artículos de síntesis y dos de actualidad, no sujetos a arbitraje, con la finalidad de incentivar la publicación, generando un espacio de discusión y reflexión académico-profesional.

La revista va conquistando un espacio de legitimidad y debiera auxiliarnos en la comprensión, interpretación y explicación de los fenómenos organizacionales.

A los autores se los reconoce especialmente por las ricas contribuciones de los artículos que componen esta edición y agradecemos al Comité Científico la confianza depositada en este trabajo.

Que los textos que siguen constituyan una fuente de reflexión.

Buena lectura para todos!

Índice

ARTICULOS CIENTIFICOS (Con Referato)

LA RELEVANCIA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE
PARA LA VALORACIÓN Y LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS 6
Por Cecilia Ficco / Gustavo Sader

MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD
PÚBLICA 26
Por Elio De Zuani

EL EFECTO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS LOCALES EN LA
GENERACIÓN DEL CAPITAL HUMANO 52
Por Nicolás S. Beltramino / María Cecilia Conci
Juan M. Ingaramo / Ana L. Pieckenstainer

ARTICULOS DE SINTESIS

ESTRUCTURACIÓN DE UNIVERSIDADES NACIONALES:
ESTUDIO DE SU FORMALIZACIÓN 63
Hipólito Buenaventura Fink
Raúl Alberto Mangia / Pedro Ignacio Velazco

RECONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DE BIENES DEL
PATRIMONIO HISTÓRICO, ARTÍSTICO Y CULTURAL EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 74
Por Diana Libardi / Jorge Meroni
Ana Ruth Plenasio / Gustavo Sader

ARTICULOS DE ACTUALIDAD

POLEMIZANDO SOBRE LA CADENA DE VALOR DE PORTER 88
Por Miguel Blazquez

REFLEXIONES: LA ADMINISTRACION DEL TERCER MILENIO 94
Por Rubén Alberto Olmedo

Artículos Científicos (con referato)

La relevancia del sistema de información contable para la valoración y la gestión de las empresas. Análisis de casos en el marco del enfoque de la utilidad de la información para la toma de decisiones

Cecilia Ficco / Gustavo Sader

I- Introducción

La creación de valor constituye hoy el objetivo central de la gestión de las empresas. La adopción de este objetivo como prioritario, que ha suplantado al de maximización del beneficio, conlleva la necesidad de implantar sistemas y procesos destinados a “medir” si ese “valor” efectivamente se está creando y en qué medida, como forma de evaluar la gestión organizacional.

De esta forma, la determinación del “valor” de una organización ha pasado a ser una herramienta para la toma de decisiones que sirve para medir, como señala Fernández (1999), el impacto de distintas políticas de la organización en la creación, transferencia y destrucción de valor. Constituye así en un importante instrumento de gestión (Rojo Ramírez, 2007) que permite evaluar el desempeño global de una organización por medio del valor que la misma gestiona y crea.

Así, la determinación del valor de la organización como magnitud en términos absolutos que aporte información con, en general, un objetivo de origen o consecuencias patrimonialistas ha ido perdiendo relevan-

cia, frente a la valorización o apreciación del valor creado que puede ser entendida como una evaluación de la estrategia organizacional (Pisón, Fernández & Cabaleiro, 2003; Stern, Shiely & Ross, 2001; Snyder, 1998).

Ahora bien, aunque existe un importante consenso respecto de la importancia de crear valor en las organizaciones, como así también, en relación a la determinación del valor organizacional como instrumento de evaluación de la organización y de sus gestores, no existe el mismo acuerdo en lo atinente a la medición de la creación de valor y, en definitiva, a cómo determinar el valor de la organización.

Sin embargo, existen ideas generales y convergentes respecto de las fuentes de creación de valor. Así, hoy es ampliamente aceptado que la actividad de “producción” no es la única actividad que genera valor, sino que también la “organización” de las actividades productivas y la “innovación” constituyen fuentes de valor.

Los sistemas de información, dentro de los que se incluye el sistema de información contable de las empresas, forman parte de los elementos que intervienen en la organización de las actividades productivas y, por tanto, pueden considerarse como parte del diseño organizativo capaz de crear valor.

El sistema de información contable adquiere, entonces, relevancia no sólo para la gestión de la empresa sino que, además, puede tener un impacto fundamental en el valor de la misma. Específicamente, en el caso de las empresas que se financian a través del mercado de valores, la investigación empírica ha demostrado que la información publicada a través de los estados contables tiene efecto en el precio de sus acciones, es decir, en el valor de mercado de la empresa.

En este línea, el objetivo fundamental del presente trabajo es el de mostrar la relevancia que tiene el sistema de información con-

table para la gestión y la valoración de las empresas en el marco del paradigma actualmente vigente en el campo de la contabilidad financiera, denominado –tal como lo indica Scott (2006)- “enfoque de la utilidad de la información financiera para la toma de decisiones” (*decision usefulness approach*).

De este modo, tras esta introducción, el desarrollo del trabajo ha sido estructurado en tres grandes partes. En la primera, se exponen las principales ideas desarrolladas en diferentes campos disciplinares de las Ciencias Económicas que convergen hacia la consideración de la “organización” de las actividades productivas como una fuente más de valor. En la segunda, se presentan las principales características del “enfoque de la utilidad de la información financiera para la toma de decisiones” y sus dos perspectivas: la de la información y la de la medición. Y en la tercera parte, se realiza un análisis de dos casos, en el marco de dicho enfoque, que permiten fundamentar la importancia del sistema de información contable para la gestión y la valoración de las empresas. Finalmente, se exponen las conclusiones.

II- Las fuentes de valor. El sistema de información contable como elemento del diseño organizativo capaz de crear valor

El proceso de creación de valor ha sido estudiado desde diferentes campos disciplinares del ámbito de las Ciencias Económicas, como son la Economía Clásica, las Ciencias de la Administración, la Nueva Economía Institucional y Contabilidad.

Los avances que se han ido produciendo en el estudio de la temática en estas diferentes disciplinas permiten afirmar que existen ideas de aceptación general respecto de las fuentes de valor. Así, hoy no sólo se asume a la *producción* como creadora de valor, que era la única fuente de valor reconocida

por los economistas clásicos (como Adam Smith, David Ricardo y Karl Marx), sino que también se asocia el origen del valor con fenómenos organizacionales y de innovación.

Esto implica que en la actualidad se ha superado la concepción clásica de que sólo la producción crea valor, para dar lugar a distintos enfoques en los que puede apreciarse un importante consenso respecto de la importancia de la innovación empresarial como factor de sustentación en el tiempo del valor, como de la relevancia que cobran las decisiones de organización y coordinación de las actividades productivas como creadoras de valor corriente (Celani, Chisari & García, 1995).

Particularmente, desde las Ciencias de la Administración, el enfoque de Porter (1982, 1987, 1991) refleja estas y explicita las distintas actividades que resultan fuentes de valor en las empresas.

Este enfoque plantea la necesidad que tienen las empresas de orientar sus estrategias a la búsqueda de ventajas competitivas con el objetivo de crear valor. Y para analizar las fuentes de ventaja competitiva Porter propuso como herramienta a la *cadena de valor*, en tanto la ventaja competitiva no puede ser comprendida observando a la empresa como un todo.

La cadena de valor puede definirse, tal como lo indican Shank & Govindarajan (1995), como:

... el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extienden durante todos los procesos, que van desde la consecución de fuentes de materias primas para los proveedores de componentes, hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor. (p. 16)

Así, para identificar fuentes de ventaja competitiva es necesario identificar las dis-

tintas actividades que la empresa desempeña para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar sus productos. En este sentido, la cadena de valor de Porter identifica nueve actividades estratégicas de la empresa a través de las que se puede crear valor.

De esta manera, en el enfoque de Porter, el logro de ventajas competitivas es lo que permite crear valor, y la cadena de valor es la herramienta para identificar fuentes de ventaja competitiva y, en definitiva, fuentes de generación de valor.

Puede apreciarse, entonces, que esas actividades generadoras de valor, al intervenir en el diseño, producción, comercialización, entrega y apoyo de los productos, se vinculan tanto con la producción propiamente dicha, como con la organización de las actividades productivas y la innovación.

Otros enfoques que también se han ocupado de la generación de valor han apoyado esta idea. Así, desde la Teoría de la Organización, Simon (1991) reconoce la existencia de otros conjuntos de actividades que no se encuentran directamente ligados a la producción pero que aportan valor, como son la coordinación, las funciones de autoridad, de control, entre otras.

Y los nuevos enfoques del análisis económico moderno, reflejados principalmente a través de la Nueva Economía Institucional (Coase, 1937; North, 1993; Williamson, 1985, entre otros), han remarcado la concepción de la empresa como generadora de valor poniendo especial énfasis en la innovación e incluyendo dentro de ella al cambio organizativo.

Y esta consideración de las actividades de innovación y de organización como fuentes de valor se vincula estrechamente con el reconocimiento actual, como determinante fundamental del valor de la empresas, del *Capital Intelectual* entendido como la com-

binación de todos los activos inmateriales -o activos ocultos- que posibilitan el funcionamiento de la organización y le otorgan una ventaja competitiva en el mercado (Stewart, 1994, 1996 y 1998; Edvinsson & Malone, 1996). Se encuentran, por tanto, estrechamente vinculados con la capacidad de las empresas de generar ganancias futuras o, dicho en otras palabras, con la creación de valor y la sostenibilidad (Edvinsson & Kivikas, 2004).

En definitiva, es posible afirmar que las fuentes de generación de valor en las empresas van más allá de las *actividades ligadas a la producción*, como son la compra y recepción de materia prima, el propio proceso productivo, la comercialización, la logística y el control de calidad, entre otras.

Hoy la creación de valor se encuentra estrechamente asociada a aquellas actividades que le otorgan a la empresa una ventaja competitiva y que constituyen un factor de sustentación en el tiempo del valor. Y esas actividades, cada vez más, se encuentran vinculadas con los activos inmateriales agrupados dentro de lo que se ha llamado *Capital Intelectual*, siendo estos los que asumen el papel más importante en el desarrollo de la *innovación empresarial*, tanto en aspectos tecnológicos como organizativos, y de la *organización de las actividades productivas*, a través de las funciones de autoridad y de control, la coordinación de actividades, los sistemas de información, los procedimientos administrativos, entre otras.

De esta forma, los sistemas de información, dentro de los que se incluye el sistema de información contable de las empresas, pueden considerarse como un elemento más del diseño organizativo capaz de crear valor.

III- El enfoque de la utilidad de la información para la toma de decisiones: perspectivas

De este modo, si el sistema de información contable puede considerarse como un elemento de la estructura organizativa de las empresas que puede crear valor, no sólo tendrá relevancia para la gestión de la empresa sino que, además, podrá tener un impacto fundamental en el valor de la misma (Cañibano, García & Sánchez, 2000).

Específicamente, en el caso de las empresas que se financian a través del mercado de valores, la información publicada a través de los estados contables, como así también otra información no incluida en ellos, puede impactar en el precio de sus acciones, es decir, en el valor de mercado de la empresa.

En este marco, la contabilidad financiera asume un papel fundamental en la gestión y en la valoración de las empresas, principalmente, desde que ha cambiado su función esencial de rendición de cuentas, que la enfocaba en la medición del “beneficio verdadero”, para ampliar ese rol hacia el de servir para la toma de decisiones.

Este cambio radical de enfoque de la teoría contable se produjo en la década de los sesenta, dando lugar al “enfoque de la utilidad de la información para la toma de decisiones” (*decision usefulness approach*) (Scott, 2006). El surgimiento de este enfoque se encuentra vinculado con los grandes avances que se produjeron en otras disciplinas, que dieron lugar a diferentes teorías que comenzaron a aparecer en la contabilidad en la última mitad de la década del sesenta. Particularmente, en el campo de la estadística, se desarrolló una teoría para la toma de decisiones bajo incertidumbre y, en economía y finanzas, se desarrolló la teoría de los mercados de valores eficientes. Estas teorías han ido guiando a los contadores

para hacerles conocer que información es “útil”. Asimismo, el teorema de la Posibilidad de Arrow permitió comprender que el beneficio neto “verdadero” no existía y, por tanto, la búsqueda de los mejores principios y prácticas contables era un “sueño imposible”.

Estas teorías permitieron generar el concepto de “utilidad para la decisión” que posee la información financiera que apareció por primera vez en “*A Statement of Basic Accounting Theory*”, conocido como ASOBAT (*American Accounting Association [AAA]*, 1966) 1966) y que continúa sustentando los pronunciamientos de principios contables básicos actuales, entre los que se incluyen los Marcos Conceptuales del *Financial Accounting Standards Board* (FASB) (1978, 1980, 2010).

De este modo, la contabilidad financiera, en lugar de insistir sobre el concepto de “verdad” buscando la determinación de un beneficio neto verdadero, ha dirigido sus esfuerzos a elaborar estados contables más útiles.

El problema fundamental de la teoría contable y la disyuntiva entre pertinencia y confiabilidad

Ahora bien, la contabilidad financiera – guiada por el objetivo de elaborar estados contables útiles para la toma de decisiones – tiene el desafío de sobrevivir y prosperar en un ámbito complejo caracterizado por presiones conflictivas de diferentes grupos que tienen interés en la información financiera (Scott, 2006).

Esos conflictos surgen porque existen *asimetrías de información* que ocurren cuando alguna de las partes de una transacción empresarial tiene una ventaja informativa sobre otra.

Estas asimetrías de información pueden ser de dos tipos: selección adversa y riesgo moral. La *selección adversa* ocurre porque algunas personas, como los administrado-

res de la firma u otras personas que trabajan dentro de ella, saben más acerca de las condiciones y pronósticos actuales y futuros de la empresa que los inversores externos. Y esta ventaja informativa puede dar lugar a manipulaciones de la información destinada a los inversores. El *riesgo moral* ocurre debido a la separación entre propiedad y control que caracteriza a las grandes empresas que se financian a través del mercado de valores, en donde a los accionistas les resulta imposible observar directamente el alcance y la calidad del trabajo realizado por la alta gerencia, lo que puede originar que ésta intente escapar de sus responsabilidades echando la culpa de cualquier deterioro del desempeño de la empresa a factores que están más allá de su control.

En este marco, se presenta un *problema fundamental para la teoría de la contabilidad financiera*: el de conciliar los diferentes roles que puede tener la información contable en función de los diferentes intereses que cada grupo puede tener sobre ella. Ello se debe a que la mejor o más útil medición del beneficio neto para informar a los inversores, esto es para controlar la selección adversa, no necesariamente será la mejor medición para motivar el desempeño de la gerencia, es decir, para controlar el riesgo moral.

Así, los intereses de los inversores son mejor atendidos con una combinación útil de información *pertinente* (esto es, sus dividendos, sus flujos de efectivo y su rentabilidad), que es la que permite evaluar las perspectivas económicas futuras de la empresa, e información *confiable*, es decir, información precisa e imparcial, libre de influencias o manipulaciones de la gerencia. En este sentido, los valores razonables de los activos y pasivos son de mayor interés para los inversionistas que su costo histórico, ya que dichos valores proveen la mejor señal disponible del futuro rendimiento de la empre-

sa. Sin embargo, los intereses de la gerencia son apropiadamente satisfechos con información *rigurosa* que se encuentre altamente correlacionada con el esfuerzo realizado para el funcionamiento de la empresa. Y en este aspecto, las ganancias y pérdidas provenientes del ajuste de los valores del activo y pasivo derivados de la utilización de valores razonables podrían no reflejar el desempeño de la gerencia.

Esto da lugar a la *disyuntiva entre pertinencia y confiabilidad*, en tanto la pertinencia y la confiabilidad completas no pueden lograrse conjuntamente porque el entorno en el que opera la contabilidad no presenta condiciones ideales, sino que se caracteriza por mercados en los que hay asimetrías de información u otras barreras para su operación en forma razonable y eficiente.

La contabilidad a valor presente proporciona lo supremo en materia de información pertinente, para los usuarios de los estados contables. Sin embargo, resulta imposible elaborar un conjunto completo de estados contables sobre la base del valor presente con suficiente confiabilidad. Por ello, se mantiene el uso de la contabilidad a costo histórico que implica reasignar considerablemente la pertinencia para obtener una razonable confiabilidad.

No obstante, los principales cuerpos contables han asumido el desafío de elaborar estados contables más útiles dentro del marco de la contabilidad a costo histórico, para lo que se ha adoptado el enfoque de la utilidad de la información contable para la toma de decisiones.

El desafío de la contabilidad a costo histórico para la elaboración de estados contables “útiles”

La adopción del enfoque de la utilidad de la información financiera para la toma de de-

cisiones ha sido, entonces, una reacción de los cuerpos contables ante la imposibilidad de preparar estados contables teóricamente correctos. Así, la afirmación “si no podemos preparar estados contables teóricamente correctos, al menos podemos tratar de elaborar estados contables más útiles basados en el costo histórico” fue primero enunciada en ASOBAT (AAA, 1966) y reforzada luego por el influyente Informe Trueblood (*American Institute of Certified Public Accountants* [AICPA], 1973).

Ahora bien, en la adopción de este enfoque deben abordarse dos cuestiones principales: establecer quiénes son los usuarios de la información contable y determinar cuáles son los problemas de decisión de esos usuarios para poder satisfacer sus necesidades de información. Así, la elaboración de información para necesidades específicas del usuario conducirá a mejorar la toma de decisiones, lo que implica que la información fue elaborada para resultar útil.

En lo que respecta a los usuarios, a través de la evolución de la teoría contable, puede apreciarse una progresiva ampliación del conjunto de posibles destinatarios de la información financiera, tal como surge de las sucesivas declaraciones de la AAA.

Sin embargo, los *inversores* siguen siendo, tal como indica García (2010), los *usuarios fundamentales*, en virtud del conflicto claro de intereses entre propietarios y gerentes.

De este modo, al reconocerse a los inversores como los principales usuarios, la contabilidad se ha apoyado en distintas teorías, provenientes tanto de la economía como de las finanzas, para comprender sus problemas de decisión y poder determinar así cuál es el tipo de información que necesitan.

En particular, la *teoría de la decisión* ha permitido comprender el comportamiento promedio de los individuos que toman de-

cisiones racionales bajo incertidumbre y la *teoría de la inversión*, que constituye una especialización de la anterior, ha aportado conocimiento acerca de la naturaleza del riesgo en un contexto de una cartera de inversiones. La *teoría de los mercados de valores eficientes*, considerando la interacción de los inversores racionales en el mercado de valores, ha mostrado que los precios de los títulos que resultan de esta interacción “reflejan adecuadamente” el conocimiento colectivo y la capacidad de procesamiento de la información de los inversores.

Estas teorías comenzaron a aparecer en la teoría contable en la última mitad de la década del 60 y permitieron delinear el concepto de “*utilidad para la decisión*” de la información financiera, habiendo sido adoptadas por los principales organismos que emiten normas contables profesionales. Particularmente, en el Marco Conceptual de FASB pueden apreciarse estas teorías subyacentes.

La adopción de estas teorías en la configuración del concepto de utilidad para la decisión ha dado lugar a lo que se conoce como “*perspectiva de la información*” (Scott, 2006) dentro del enfoque de la utilidad de la información para la toma de decisiones.

La perspectiva de la información en el enfoque de la utilidad de la información para la toma de decisiones

La perspectiva de la información es un enfoque hacia el informe financiero que asume mercados de valores eficientes, reconociendo que el mercado reaccionará ante información útil de cualquier fuente, incluyendo los estados financieros.

Se basa, de este modo, en la idea de que los inversionistas quieren hacer sus propias predicciones respecto de los rendimientos futuros de los títulos valores (en lugar de te-

ner contadores que lo hagan por ellos, tal como ocurre bajo condiciones ideales) y que “devorarán” toda la información que consideren útil en esta tarea.

Por ello, desde esta perspectiva, la contabilidad debe concentrarse en brindar información útil para este propósito, y se considera que los estados financieros a costo histórico, complementados con información suplementaria, constituyen una fuente de información útil para los inversores.

Ahora bien, en esta perspectiva la “utilidad” de la información se relaciona con el contenido informativo de los estados financieros. Es decir, se plantea una relación entre utilidad y magnitud del cambio en el valor de la empresa o, dicho en otros términos, entre utilidad y magnitud del cambio del precio de los títulos en el mercado de valores.

Y la mayor parte de los estudios empíricos desarrollados en esta línea han mostrado una importante respuesta de los mercados de títulos al beneficio neto informado basado en el costo histórico.

La primera evidencia sólida de esto fue la aportada por Ball & Brown (1968), quienes encontraron una evidencia sustancial de que el mercado responde a las noticias buenas o malas del beneficio, o dicho en otras palabras, de que el beneficio tiene contenido informativo, si se trabaja en una ventana es-

trecha consistente en el mes del anuncio del beneficio¹.

Este estudio pionero ha servido de base para la realización de muchos otros que han documentado aspectos adicionales de la respuesta de los mercados de títulos. Pero la mayor parte de estos estudios muestran una importante respuesta de los mercados de títulos al beneficio neto informado basado en el costo histórico.

Los resultados de la investigación empírica en esta área apoyan, entonces, la teoría del mercado eficiente y las teorías de decisión relacionadas, y así, al enfoque sobre la utilidad de la información para la toma de decisiones, en tanto han mostrado que es la información contable la que realmente conduce a las revisiones de creencias de los inversionistas y activa decisiones de compra y venta que dan lugar a cambios en los precios de los títulos valores.

Los resultados de la investigación empírica sirven, entonces, como una guía de la utilidad que la información contable posee para los inversionistas, para ser utilizada por los contadores, como proveedores de información, para maximizar su posición competitiva frente a otras fuentes de información.

¹ En una ventana ancha, en cambio, los rendimientos dependen de muchos otros factores relevantes, como podría ser el hecho de haberse comprometido la empresa en proyectos de investigación y desarrollo prometedores o de tener ventas y participación en el mercado crecientes, de los cuales el mercado puede tener información de fuentes como los medios de comunicación, anuncios de la propia empresa, entre otros, que podría hacer que el precio de las acciones comience a subir. Así, las empresas que estén haciendo las cosas bien tendrían mucho del efecto en los precios de las acciones anticipados por el mercado eficiente antes que las noticias buenas aparezcan en los estados financieros. Esto es, en una ventana amplia, los precios anticipan a las ganancias y lo máximo que puede argumentarse es que los beneficios netos y los rendimientos están *asociados*.

La perspectiva de la información es la que han adoptado los principales organismos emisores de normas contables y ha dominado el campo de la teoría de la contabilidad financiera desde la publicación del artículo de Ball & Brown en 1968 hasta los años recientes en que ha surgido una nueva perspectiva: la de la medición.

La perspectiva de la medición en el enfoque de la utilidad de la información para la toma de decisiones

La teoría de los mercados de valores eficientes ofrece un modelo de cómo opera un mercado de valores. Sin embargo, como cualquier modelo, no captura la total complejidad de un mercado de este tipo. De hecho, en los años recientes se ha desarrollado teoría y evidencia creciente que sugiere que los mercados de títulos no son tan eficientes como se creyó originalmente.

También ha surgido evidencia acerca de que el beneficio neto reportado explica solamente una pequeña parte de la variación de los precios de los títulos en los días cercanos a los anuncios del beneficio y luego esta porción explicada va decreciendo. El trabajo de Lev (1989) ha mostrado que sólo del 2 % al 5 % de la variabilidad anormal de los rendimientos de los títulos, en una ventana estrecha alrededor de la fecha de anuncio del beneficio, puede ser atribuido a las ganancias por sí mismas.

Esto tiene implicaciones muy importantes para la contabilidad, ya que si los mercados de títulos no son completamente eficientes, la confianza en los mercados eficientes para justificar estados financieros basados en el costo histórico complementados con información suplementaria, en lo que subyace la perspectiva de la información, se ve amenazada. Así, por ejemplo, si los inversores de manera colectiva no son tan adeptos a pro-

cesar información como lo asume la teoría de la eficiencia, entonces la utilidad de la información contable podría ser aumentada a través de un mayor uso de valores razonables en los estados financieros propiamente dichos.

Por otro lado, Lev (1989) atribuye la baja participación en el mercado para el beneficio neto a una pobre calidad de los beneficios, lo que conduce a pensar que la calidad de los beneficios podría ser mejorada poniendo énfasis en la medición.

De este modo, la utilidad para la toma de decisiones de los estados financieros puede ser mejorada incrementando la atención en la medición, y esto ha dado lugar al surgimiento de una nueva perspectiva dentro el enfoque de la utilidad de la información para la toma de decisiones: la perspectiva de la medición.

Se trata de un enfoque hacia el reporte financiero que implica un mayor uso de valores razonables en el mismo para, de esta manera, otorgarles un rol más importante en asistir a los inversores en la predicción del valor fundamental de la empresa, esto es, el valor que las acciones de la empresa deberían tener si toda la información relevante fuera de dominio público.

Un mayor uso de valores razonables implica un enfoque de balance general en el reporte financiero, como opuesto al enfoque del estado de resultados que subyace en la perspectiva de la información. Además, la perspectiva de la medición implica que los contadores reconocen una obligación creciente de asistir a los inversores en el sentido indicado y asumen la responsabilidad de hacerlo incorporando valores razonables en los estados financieros.

En realidad, por razones de confiabilidad, la perspectiva de la medición nunca podría sustituir completamente a la contabilidad con base en el costo histórico, pero sí es po-

sible pensar que, en pos de lograr mayor utilidad de los estados financieros, los valores razonables podrán ir en cierto grado suplantando a los costos históricos, tal como ha sucedido con las normas contables referidas a valores razonables que han surgido en los años recientes.

IV- Análisis de casos en el marco del enfoque de la utilidad de la información para la toma de decisiones

El caso de Home Depot Inc. y el CEO Robert Nardelli

Evolución de Home Depot durante la actuación de Robert Nardelli como CEO

Home Depot es una empresa minorista estadounidense de artículos para el hogar y materiales de construcción. Es una de las más importantes de este tipo en ese país, con más de 2.000 tiendas y con presencia en diferentes países, como México, Canadá y China. Tiene su sede, en *Atlanta Store Support Center*, en el Condado de Cobb, Georgia, cerca de Atlanta.

Home Depot creció rápidamente durante los años 80 y a comienzos de los 90, aumentando el número de tiendas a un promedio de un 20% anual. Sin embargo, a finales de los 90, las compañías del rubro comenzaron a declinar. Esto fue debido a las dificultades operacionales por su tardanza en el desarrollo de sistemas que les permitieran crecer rápidamente.

Bajo esta situación, en diciembre de 2000, Home Depot contrató a Robert Nardelli

como CEO (*Chief Executive Officer*), quien comenzó a desempeñarse como el primer CEO externo de la empresa y Presidente de su Junta Directiva, en reemplazo de sus populares fundadores, Bernie Marcus y Arthur Blank, quienes en los siguientes años se retiraron de la empresa.

Robert Nardelli venía de desempeñarse como CEO de General Electric, “ampliamente considerado como el mejor campo de entrenamiento para ejecutivos en Estados Unidos” (Groysberg, Nohria & McLean, 2006).

Nardelli fue el CEO de la tienda Home Depot desde diciembre de 2000 hasta enero de 2007. Y durante ese período fue responsable de implementar nuevas iniciativas que cambiaron la cultura y la dirección estratégica de la compañía. Nardelli cambió la dinámica interna y externa de la empresa imponiendo, a través de su estilo de liderazgo transaccional², un modelo centralizado en una organización radicalmente descentralizada, que se caracterizaba por la independencia de sus tiendas y por el estilo empresarial informal de Marcus y Blank (Charan, 2006; Hellriegel & Slocum, 2009).

En lo que respecta a la compensación de Robert Nardelli la misma constaba de una parte fija y de otra parte variable relacionada al desempeño de la empresa. La parte variable, en su mayoría, procedía de “opciones sobre acciones” con las que el CEO resultaba beneficiado sólo ante un incremento en el precio de las acciones de la firma. La parte variable comprendía también un bono anual,

² El liderazgo transaccional implica motivar y dirigir a los seguidores apelando, más que nada, a su interés personal. Se trata de un modelo que establece metas de desempeño, proporcionando una retroalimentación a sus seguidores y en el que el poder principal de los líderes proviene de su autoridad formal dentro de la organización (Hellriegel & Slocum, 2009).

en función de su desempeño personal, no menor a 3 millones de dólares³.

En el período que Nardelli estuvo al frente de Home Depot, la compañía reveló muy buenos resultados en lo relativo a ventas, ganancias netas y ganancias por acción, tal como puede apreciarse en la Tabla 1. (Ver anexo)

Como puede apreciarse, las ventas se duplicaron, los beneficios netos aumentaron un 123% y 154% los beneficios por acción. Cuando Nardelli se hizo cargo de la compañía, las ganancias por acción habían aumentado un 10%. En los primeros cinco años de su mandato, el crecimiento del beneficio por acción fue, en promedio, del 19,8% anual, reduciéndose sustancialmente en el último año al 2,57%.

Sin embargo, el precio de las acciones de la empresa disminuyó durante el período 2001-2006, tal como lo muestran la Tabla 2 y el Gráfico 1. (Ver anexo)

Como puede apreciarse, en el período 2001-2006 en el que Robert Nardelli se desempeñó como CEO de Home Depot, el precio de las acciones fue cayendo⁴. Y esto ocurrió en un período en el que el mercado bursátil se encontraba en alza y en el que, tal como señala Grow (2007, Enero 15), las acciones de Lowe –uno de los principales competidores de Home Depot- tuvieron un incremento de alrededor de un 200 %.

Precisamente, la caída del precio de las acciones en un período en el que el mercado se encontraba en alza fue un factor que

jugó un rol esencial en la salida de Nardelli de Home Depot.

Así, la falta de resultados en términos de incremento del precio de las acciones fue produciendo cada vez mayor malestar entre los inversores, cuya frustración se exacerbaba aún más ante las exorbitantes cifras que Nardelli percibía en concepto de compensación, lo que se ha estimado en unos u\$u 250.000.000 para todo el período de su gestión, según lo ha publicado El Universal (Home Depot defiende su estrategia, 2006, Julio 12).

De este modo, Nardelli comenzó a estar “en la mira” de los inversores –tal como lo expresó el New York Post (2007, Enero 3)- quienes empezaron a presionar para modificar las condiciones salariales del CEO. En este sentido, Nardelli aceptó reducir su último contrato anual en u\$u 38.100.000 y, ante la insatisfacción de los inversionistas, renunció luego a su bono anual de 3 millones de dólares. Sin embargo, Nardelli no fue más allá de eso. Cuando la Junta Directiva le pidió que sus pagos en acciones estuvieran determinados por las ganancias de los accionistas, no lo aceptó, argumentando, tal como lo venía manifestando desde hacía varios años, que el precio de las acciones era la única medida de desempeño sobre la que él no podía tener control (Grow, 2007, Enero 15).

En este contexto, ante la negativa de Nardelli de vincular su ingreso con el precio de las acciones de la empresa, después de semanas de negociaciones secretas, la Junta Directiva hizo el sorprendente anuncio de que la compañía y Nardelli habían llegado a una decisión conjunta: Nardelli renunciaría. Sin embargo, Nardelli negoció un paquete de retiro exorbitante que se estima entre los u\$u 133.700.050 y los u\$u 210.000.000.

Es de destacar, asimismo, que no sólo los inversionistas rechazaban la gestión de

³ Datos obtenidos del contrato de trabajo de Robert Nardelli para el período comprendido entre 4/12/00 y el 31/12/05. Disponible en <http://contracts.corporate.findlaw.com/compensation/employment/2320.html>

⁴ Si se calcula la disminución del precio de las acciones de Home Depot en base al promedio de las cotizaciones al cierre presentado en la Tabla 2, la misma arroja un valor del 27 % para el período de administración de Nardelli.

Nardelli por la disminución del precio de las acciones de la empresa, sino que su estilo soberbio de administración, cara a cara e impulsado por los datos (Hellriegel & Slocum, 2009), tampoco era aceptado y generaba malestar en los empleados, en los inversionistas, en los analistas financieros y hasta en los propios clientes de la empresa.

Algunas consideraciones del Caso Home Depot Inc. y el CEO Robert Nardelli en el marco del enfoque de la utilidad de la información para la toma de decisiones

Durante la gestión de Robert Nardelli al frente de Home Depot se fueron dando aumentos continuos a lo largo de cada año tanto en las ventas, como en los beneficios netos y en los beneficios por acción, respecto de los cuales nadie ha puesto en duda que han sido favorables para la empresa. No obstante, los precios de mercado de las acciones de la empresa no siguieron el mismo rumbo.

La única excepción se dio en los días cercanos al anuncio de contratación de Nardelli por parte de Home Depot, el cual “provocó una reacción positiva en el mercado accionario” (Groysberg, Nohria & McLean, 2006, p. 78) que generó un salto en el precio de las acciones, tal como puede observarse en el Gráfico 2. Tales saltos en los precios de las acciones, continúan los autores antes citados, “reflejan una opinión favorable sobre la forma en que General Electric desarrolla a sus ejecutivos, una apuesta de que esos ejecutivos repetirán el éxito de General Electric y un supuesto de que las habilidades de un ejecutivo pueden ser transferidas rápidamente desde un entorno a otro” (2006, p. 78).

Sin embargo, siguiendo la evolución posterior del precio de las acciones, parecería que Nardelli no cumplió estas expectativas.

En este contexto, y a la luz del enfoque de la utilidad de la información para la toma de decisiones, cabe preguntarse por qué ante

estos favorables y contundentes resultados los precios de mercado de las acciones de Home Depot no han respondido. Específicamente, ¿porqué los precios de las acciones no han reaccionado a las aparentemente “buenas noticias” reportadas a través del beneficio neto informado? ¿No ha tenido, en este caso, contenido informativo el beneficio neto? ¿No se verifican, entonces, la teoría de la eficiencia del mercado y las teorías de decisión subyacentes? ¿Constituirá este caso una evidencia más que pone dudas respecto de la perspectiva de la información del enfoque de la utilidad para la toma de decisiones?

En realidad, para poder efectuar algunas consideraciones respecto de estos interrogantes, lo primero que es necesario aclarar es que se está analizando la evolución de los precios de las acciones de la empresa en un período prolongado de tiempo asimilable a lo que la investigación empírica ha definido como una “ventana ancha.” Y en una ventana ancha, tal como se indicó más arriba, los rendimientos de los títulos dependen de muchos otros factores relevantes, no sólo de la información contable. Es el desempeño económico y subyacente de la empresa, del cual el mercado puede tener información de fuentes como los medios de comunicación, anuncios de la propia empresa, entre otros, lo que da lugar a la “asociación” entre los beneficios netos y los rendimientos de las acciones.

En este sentido, es necesario tener en cuenta también que en la teoría del mercado eficiente la contabilidad es observada como estando en competencia con otras fuentes de información, tal como medios de comunicación, análisis financieros y el mismo precio de mercado, el cual tiene contenido de información que los inversores pueden usar como insumo de sus decisiones.

Así, seguramente los inversionistas se han nutrido de otras fuentes de información, además del beneficio neto contable de Home Depot, para tomar sus decisiones de compra y venta en el mercado de valores. Y, para esta empresa, parte de la prensa financiera y de los analistas de Wall Street realizaban importantes cuestionamientos a la estrategia desarrollada por Nardelli, así como a su estilo de liderazgo.

En efecto, los analistas de Wall Street criticaban la decisión de Nardelli en lo relativo a “expandirse más allá de las ventas minoristas e incursionar en el sector de remodelación profesional, que tiene menores márgenes” (Home Depot defiende su estrategia, 2006, Julio 12) y que había demandado una inversión de más de 7,6 billones de dólares para construir el *Home Depot Supply* para proveer servicios a ese sector.

Y Nardelli, tal como señaló Gary Balter, analista de *Credit Suisse First Boston*: “Culpaba a Wall Street de muchos de sus problemas, pero Wall Street quería ver resultados, y los resultados no estaban” (Grow, 2007, Enero 15).

La rápida expansión de Home Depot desarrollada por Nardelli había exigido al máximo los flujos de caja, la rotación de inventarios y las utilidades, lo que debilitó la posición financiera de la empresa (Charan, 2006).

También eran notables las críticas en relación a su estilo arrogante de liderazgo, que recibía el rechazo de empleados, clientes y accionistas. Así, tal como indicó Matthew Fassler, un analista de *Goldman Sachs Group Inc.*: “Los números de Nardelli eran bastante buenos, pero en realidad la organización nunca aceptó realmente su estilo de liderazgo” (Home Depot defiende su estrategia, 2006, Julio 12).

Y, más aún, para poder llevar adelante su liderazgo transaccional, tal como señalan Hellriegel & Slocum (2009), invirtió más

de 1.000 millones de dólares en tecnología, como pasillos con cajeros individuales y sistemas de administración de inventarios que generaban cantidades increíbles de datos que le permitían medir todo lo que sucedía en cada tienda y en cada división para hacer que los gerentes fueran estrictamente responsables de cumplir con sus cifras.

Además, la aclamada independencia de cada tienda, producto de su decisión de descentralizar la empresa, la hacía altamente inflexible e incapaz de aprovechar las economías de escala, al tiempo que los gerentes de tienda deslucían.

Se dieron, asimismo, otros hechos que también perjudicaron la reputación del CEO. Así, durante el período de tiempo en el que las acciones de Home Depot bajaban de precio, las de Lowe’s Companies –uno de sus principales competidores- se incrementaron más de un 200 %. Por otra parte, la empresa también fue investigada por sus prácticas de fijación de precios de opciones de acciones por parte de las autoridades reguladoras de Estados Unidos. Y, en una auditoría interna, Home Depot descubrió opciones sobre acciones irregulares durante casi veinte años, lo que le obligó a anotar una provisión de US\$ 200 millones por gastos no contabilizados.

Estos hechos, junto con los cuestionamientos vinculados a la administración de Nardelli, habían producido una “crisis de confianza entre los inversionistas” (Home Depot defiende su estrategia, 2006, Julio 12), cuya posición se exacerbaba aún más al ver que sus ganancias no aumentaban al tiempo que el ejecutivo recibía cuantiosas sumas en concepto de compensación.

Evidentemente, toda esta información pudo haber sido interpretada por los inversores en el sentido de que Home Depot “no estaba haciendo las cosas bien” al mando del CEO Robert Nardelli, lo que no les permitía

avizorar un desempeño económico futuro favorable para la empresa y tomar, por tanto, decisiones de compra de acciones que pudieran provocar un incremento en el precio de las mismas.

Home Depot, bajo el período de administración de Robert Nardelli, en el que los precios de mercado de las acciones de la empresa no respondieron ante el crecimiento sostenido del beneficio neto contable, puede verse como un caso en el que otras fuentes relevantes de información, distintas a la contable, son utilizadas por los inversores como insumos de sus decisiones.

También es posible afirmar que el caso apoya también los resultados obtenidos por Lev (1989) en relación a que el beneficio neto reportado explica solamente una pequeña parte de la variación de los precios de los títulos y que la mayor parte de la variabilidad de los rendimientos de los títulos parece deberse a otros factores distintos de los cambios en los beneficios.

Finalmente, resulta interesante efectuar algunas consideraciones respecto de la forma en que Home Depot realizó el control del riesgo moral en relación al CEO Nardelli.

En este sentido, como se indicó anteriormente, una cuestión que verdaderamente indignaba a los accionistas de la firma, tenía que ver con los contratos de compensación de Nardelli, en virtud de los cuales el CEO recibió unos u\$u 250.000.000 para el período de su gestión frente a la empresa.

El contrato de compensación de los CEOs constituye una herramienta para controlar el problema de asimetría de información conocido como riesgo moral, ya que en el mismo se pueden incluir los incentivos necesarios para conseguir que la alta gerencia dirija la empresa hacia los objetivos que pretenden sus propietarios: los accionistas. Dentro de estos objetivos, se suelen incluir el incre-

mento de ventas, en los beneficios y en el valor bursátil de la empresa.

El contrato de compensación de Nardelli comprendía incentivos destinados a lograr un incremento en el precio de las acciones, ya que Nardelli tenía opciones de compra de acciones de la empresa que sólo le reportarían ganancias ante el incremento del precio de la acción. Sin embargo, como señala Hamel (2008), Nardelli también obtenía unas ganancias asombrosas aún cuando el precio de las acciones no subía.

Pero además, tal como indica Murray (2006), Nardelli fue logrando cambios en sus contratos de compensación y “cuando los retornos para los accionistas andaban por los suelos, cambiaron su paquete de remuneración, desde una fórmula basada en los retornos para los accionistas a una centrada en las ganancias por acción.”

Podría decirse, entonces, que los contratos de compensación de Nardelli no incluían los incentivos adecuados para el control del riesgo moral, esto es, para motivar el desempeño del CEO hacia el logro del incremento del precio de las acciones pretendido por los inversionistas.

El caso Berkshire Hathaway ante una estrategia de recompra de sus propias acciones

El Grupo Berkshire, si bien se dedicó inicialmente a los seguros de vida y anualidades, fue extendiendo su espectro a operaciones de leasing y, distintos tipos de seguros (casa, autos, etc.). Luego, incorporó nuevos negocios, y se dedicó a construir viviendas, entregarlas terminadas (Clayton Homes Inc.) y financiarlas, situación que si bien le generó muchos ingresos, estuvo afectada por la crisis de las hipotecas de Estados Unidos. Sus últimas inversiones importantes fueron la compra de Global Aerospace Underwriting Managers Limited «Gaum», y de una varie-

dad de empresas como el Banco Goldman Sachs, la unidad de créditos al consumidor del Citigroup, la conocida tarjeta de créditos Mastercard y su última adquisición, la química Lubrizol.

Lo paradigmático de la situación, es que a criterio de los inversores, su evolución mucho tiene que ver con su fundador y principal Director en Jefe Warren Buffett, el tercer hombre más rico del planeta según la revista Forbes, quien preside Berkshire Hathaway y ha convertido al grupo inversor en un conglomerado con 70 filiales, destacándose en este último tiempo por la compra de las empresas mencionadas. El problema radica en que Buffett piensa retirarse de la dirección y existen dudas sobre quién lo sucederá.

Problema y Causa

Respecto de la baja en el precio de las acciones de la compañía Berkshire durante 2011 (acumuló un descenso de 17% desde el inicio del 2011 y hasta el 23 de septiembre), según su Directivo en Jefe, tuvo como principal causa el hecho que la empresa está subvalorada por los inversionistas, lo que eso se ve reflejado en el ratio precio/valor contable, que se encontró “cerca de su nivel más bajo en décadas”. A nuestro entender, en un párrafo de un artículo de la prensa financiera (Buffett avista otro gran negocio: comprar acciones de su empresa, 2011, Setiembre 27) se explicitan las causas que hicieron disminuir el mencionado ratio:

Analistas y seguidores de Buffett afirman que la baja relación precio-valor contable de Berkshire refleja los temores de los inversionistas sobre la sucesión gerencial y el desafío que enfrenta Buffett al expandir Berkshire en momentos en que se vuelve aún más grande y obtiene una mayor proporción de sus ganancias de un grupo de empresas

no financieras estrechamente relacionadas al desempeño de la economía de EE.UU., que sigue siendo débil.

Los que se pueden sintetizar en:

- » temores de inversionistas sobre la sucesión gerencial y
- » política de expansión que hace que la mayor proporción de ganancias no provenga de la compañía principal.

Estrategia

Como consecuencia de ello, el Director en Jefe utilizó una estrategia de recompra de acciones que antes criticaba al creer que los inversionistas se empobrecían ante la misma, y en particular en ocasión de haber sido afectado como accionista. No obstante, en esta oportunidad confiaba en la estrategia de recompra, común en numerosas empresas pero casi inusitadas en Berkshire, ya que a su entender otorga a los inversionistas que conservan sus acciones, una mayor participación en la empresa al rescatar algunas acciones del mercado. Algo anecdótico de destacar es que esta política fue anunciada en otra oportunidad, pero no llegó a concretarse. Esto se dio cuando el precio de la acción de Berkshire cotizó a niveles similares a comienzos de 2000, el Directivo en Jefe escribió en un carta anual a los accionistas que Berkshire estaba dispuesta a comprar acciones directamente de los inversionistas de Berkshire, pero el mero anuncio fue suficiente para impulsar el precio de la acción, y Berkshire nunca recompró título alguno.

Reacción del Mercado

Las acciones clase A de Berkshire subieron 8% a US\$108,44 tras el anuncio del plan de recompra, pero registraron en ese año hasta el momento de la recompra, una caída de 10%. Las acciones llegaron a cotizarse a sólo US\$98,95 la semana anterior,

una fracción por encima del último valor contable por acción declarado por Berkshire de US\$98,716 al 30 de junio de 2011.

Algunas consideraciones del Caso Berkshire y el CEO Warren Buffett en el marco del enfoque de la utilidad de la información para la toma de decisiones

Según las palabras del Directivo en Jefe, pareciera ser que el mercado no operó en forma eficiente, ya que los inversores colectivos estarían fijando un precio de la acción en el mercado inferior a la valuación real de la empresa y por ende no incluyendo en su análisis toda la información sobre la empresa. Si bien la estrategia utilizada dio algún resultado, la causa real para que así se dieran las cosas se encuentra en dos problemas: uno de orden político- de sucesión- y otro problema de desconfianza en la política de expansión y su relación con el beneficio neto. Toda clase de información influye en la toma de decisiones del usuario colectivo, incluso cuestiones de orden política, directamente relacionadas con la gestión del capital intelectual. En lo que respecta a la información sobre los estados financieros, un punto a destacar es que el ratio valor de mercado/ valor contable es, como algunos autores plantearon, una medida de las oportunidades de crecimiento, debido a que el mercado eficiente reconocerá las posibilidades de crecimiento antes que se reconozcan

en el beneficio neto; por ende este ratio se podría haber mejorado con información de tipo FOFI⁵, de carácter suplementaria donde las nuevas inversiones y su relación con los flujos de efectivo son contempladas.

Si la información interna y en especial de la Gerencia, reviste en este caso suma importancia, la salida hubiera sido presentar información ex antes, de tipo como la propuesta como MD&A⁶ que muestra la operaciones, en términos de condiciones, riesgos e incertidumbres, instrumentos financieros y tendencias, las que parecen, según indagaciones efectuadas por el autor en la web, ser informadas luego de transcurrir los hechos (ex post).

Nada descabellado, y partiendo de la opinión de la gerencia respecto de la subvaluación del valor intrínseco de la acción, lo que indicaría la existencia de un mercado ineficiente, sería informar sobre el valor razonable de algunos activos, siguiendo así la perspectiva de la medición. Esto es así dado que si los mercados de títulos no son tan eficientes, y los inversores promedio (usuario colectivo) no son tan adeptos a procesar toda la información, siendo entonces posible que la utilidad de la información sea incrementada a través del uso de valores razonables.

Desde el punto de vista contable lo planteado en este caso esto es muy importante, ya que en la búsqueda de información útil,

⁵ La FOFI (Información Financiera Orientada al Futuro), de carácter voluntaria, permite a los inversores evaluar las perspectivas futuras de la empresa, utilizando como base proyecciones y pronósticos, cuya bondad dependerá de las premisas o supuestos utilizados. Por el sólo hecho de exponerse, esta permite a las empresas darse a conocer, a la vez de reducir el costo de capital.

⁶ La MD&A (Discusión y Análisis de la Gerencia) se constituye en información brindada por la gerencia sobre operaciones y condiciones, riesgos e incertidumbres, instrumentos financieros – incluyendo los que no aparecen en el balance, tendencias (v.g. liquidez, manejo de capital, etc.), que no forman parte de los estados financieros.

se deberá dotar de aquella que ayude a conocer los rendimientos esperados y mejore su pertinencia.

La inclusión de esta clase de información, permite a su vez a los inversores evaluar qué parte del riesgo corresponde a la empresa y cual sistemático, habida cuenta de las dudas de los inversores sobre las nuevas adquisiciones, y que según los temores de los economistas siguen el ritmo de la economía de estados unidos.

Reflexiones finales

Actualmente, la concepción clásica respecto de que sólo la actividad de producción crea valor ha sido superada y han surgido nuevos enfoques, en distintos campos disciplinares de las Ciencias Económicas, en los que se verifica un importante consenso respecto de la importancia de la innovación empresarial y de la organización de las actividades productivas como fuentes de valor.

En este sentido, el sistema de información contable de las empresas, al ser parte de los elementos que intervienen en la organización de las actividades productivas, constituye un elemento de la estructura organizativa capaz de crear valor.

De este modo, la contabilidad financiera juega un papel muy importante no sólo en la gestión de la empresa, sino también como determinante de su valoración, principalmente, desde que ha asumido el rol de servir para la toma de decisiones en el marco del “enfoque de la utilidad de la información para la toma de decisiones”

Bajo este paradigma, el problema fundamental de la teoría de la contabilidad financiera es el de conciliar los diferentes roles que puede tener la información contable en función de los diferentes intereses que cada grupo puede tener sobre ella y que surgen en virtud de las asimetrías de información.

Esto da lugar a la disyuntiva entre pertinencia y confiabilidad, en tanto la pertinencia y la confiabilidad completas no pueden lograrse conjuntamente porque el entorno en el que opera la contabilidad no presenta condiciones ideales.

La contabilidad a valor presente proporciona lo supremo en materia de información pertinente, pero resulta imposible elaborar un conjunto completo de estados contables sobre la base del valor presente con suficiente confiabilidad. Por ello, se mantiene el uso de la contabilidad a costo histórico que implica reasignar considerablemente la pertinencia para obtener una razonable confiabilidad.

No obstante, los principales cuerpos contables han asumido el desafío de elaborar estados contables más útiles dentro del marco de la contabilidad a costo histórico, para lo que se ha adoptado el enfoque de la utilidad de la información contable para la toma de decisiones.

Dentro de este enfoque, la perspectiva de la información, en la que se apoyan los principales organismos emisores de normas contables, asumiendo la eficiencia de los mercados de títulos valores y basándose en la idea de que los inversionistas quieren hacer sus propias predicciones respecto de los rendimientos futuros de los títulos valores y que “devorarán” toda la información que consideren útil en esta tarea, considera que los estados financieros a costo histórico, complementados con información suplementaria, constituyen una fuente de información útil para los inversores.

En la perspectiva de la información se plantea una relación entre utilidad y contenido informativo de los estados financieros, es decir, entre utilidad y la magnitud del cambio del precio de los títulos. Y la mayor parte de los estudios empíricos desarrollados en esta línea muestran una importante respuesta de

los mercados de títulos al beneficio neto informado basado en el costo histórico.

El caso de Home Depot, durante el período de administración de Robert Nardelli, en el que los precios de mercado de las acciones de la empresa no respondieron ante el crecimiento sostenido del beneficio neto contable, puede verse, desde la perspectiva de la información, como un caso en el que otras fuentes relevantes de información, distintas a la contable, fueron utilizadas por los inversores como insumos de sus decisiones. Así, la información de la prensa financiera y de los analistas de Wall Street pudo haber sido interpretada por los inversores en el sentido de que Home Depot “no estaba haciendo las cosas bien” al mando del CEO Robert Nardelli, lo que no les permitía avizorar un desempeño económico futuro favorable para la empresa y tomar, por tanto, decisiones de compra de acciones que pudieran provocar un incremento en el precio de las mismas.

Desde otro punto de vista, el problema planteado en Home Depot con relación al precio de sus acciones, que derivó en la renuncia del CEO, puede verse como un problema derivado de las asimetrías de información, en tanto los contratos de compensación de Nardelli no incluían los incentivos adecuados para el control del riesgo moral, esto es, para motivar el desempeño del CEO hacia el logro del incremento del precio de las acciones pretendido por los inversionistas.

En el Caso Berkshire y su CEO Warren Buffett, más allá del resultado final de la estrategia de recompra que depende del efectivo disponible y de su rendimiento esperado, el interés manifestado por la gerencia, en muchos artículos de la prensa financiera, está centrado en incrementar el valor intrínseco de la firma a través de un aumento en el precio de sus acciones, y esto es total-

mente compatible con el rol que la contabilidad financiera debiera cumplir, en pos de atenuar los efectos de la información asimétrica.

En los años recientes, las dudas surgidas respecto del funcionamiento eficiente de los mercados de títulos, han dado lugar a la perspectiva de la medición, desde la cual se considera que la utilidad de la información contable puede ser incrementada a través de un mayor uso de valores razonables en los estados financieros, vale decir, incrementando la atención en la medición, asumiéndose así la obligación de asistir a los inversores en la predicción del valor fundamental de la empresa.

Otra de las razones que permiten explicar el cambio de énfasis desde la información a la medición tiene que ver con la evidencia desarrollada respecto de la baja pertinencia de valor del beneficio neto reportado basado en el costo histórico.

En este sentido, el caso presentado para Home Depot, también podría brindar evidencia en relación a que el beneficio neto reportado explica solamente una pequeña parte de la variación de los precios de los títulos y que la mayor parte de la variabilidad de los rendimientos de los títulos parece deberse a otros factores distintos de los cambios en los beneficios. Lo mismo ocurre en el Caso Berkshire, ya que existe otra información, no estrictamente de la contabilidad financiera, que merece informarse de alguna manera, ya que en la búsqueda de información útil, se deberá dotar de aquella que ayude a conocer los rendimientos esperados y mejore su pertinencia, lo que permite a su vez a los inversores evaluar qué parte del riesgo corresponde a la empresa y cuál es el riesgo sistemático.

De este modo, la disyuntiva entre pertinencia y confiabilidad plantea también la disyuntiva entre valores razonables y cos-

tos históricos, donde un mayor uso de valores razonables en los estados financieros, si bien favorece la pertinencia de la información contable, necesariamente va acompañado de una disminución de la confiabilidad.

Y la manera en que se resuelvan esas disyuntivas, desde los organismos emisores de normas contables, tendrá estrecha relación con el impacto de la información de la contabilidad financiera en la gestión y en la valoración de la empresa.

Por ahora, parece improbable que la perspectiva de la medición reemplace a la contabilidad con base en el costo histórico, pero sí es posible pensar que, en pos de lograr mayor utilidad de los estados financieros, los valores razonables podrán ir en cierto grado suplantando a los costos históricos.

Referencias bibliográficas

AMERICAN Accounting Asociation (1966). *Teoría Contable Básica*. México: UTHEA.

AMERICAN Institute of Certified Public Accountants (1973). *Objectives of Financial Statements*. Estados Unidos.

BALL, R. & Brown, P. (1968). An Empirical Evaluation of Accounting Income Numbers. *Journal of Accounting Research*, 6(2), 159-178.

BUFFETT avista otro gran negocio: comprar acciones de su empresa (2011, Setiembre 27). *Inversor independiente*. Extraído el 15 de Marzo de 2012 de <http://inversorindependiente.com/wall-street/buffett-avista-otro-gran-negocio-comprar-acciones-de-su-empresa/>

CAÑIBANO, L., García, M. & Sánchez, P. (2000). Accounting for intangibles: a literature review. *Journal of Accounting Literature*, 19, 102-130.

CELANI, M., Chisari, O. & García, S. (1995). *Empresas y Creación de Valor: un Enfoque Económico Moderno*. Buenos Aires: Academia Argentina de Ciencias de la Empresa.

CHARAN, R. (2006). La guía de Home Depot para un cambio cultural. *Harvard Business Review*, 84(4), 52-65.

COASE, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4 (16), 386-405.

EDVINSSON, L. & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Collins Publishers.

EDVINSSON, L. & Kivikas, M. (2004). La nueva perspectiva para la creación de valor. *Revista de Comptabilitat i Direcció*, 1, 47-57.

FINANCIAL Accounting Standards Board (1978). *Statement of Financial Accounting Concepts N° 1: Objectives of Financial Reporting by Business Enterprises*. Norwalk, Connecticut, Estados Unidos. Disponible en: <http://www.fasb.org/cs/BlobServer?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1175820899285&blobheader=application%2Fpdf>.

FINANCIAL Accounting Standards Board (1980). *Statement of Financial Accounting Concepts N° 2: Qualitative Characteristics of Accounting Information*. Norwalk, Connecticut, Estados Unidos.

FINANCIAL Accounting Standards Board (2010). *Statement of Financial Accounting Concepts N° 8: Conceptual Framework for Financial Reporting — Chapter 1, The Objective of General Purpose Financial Reporting, and Chapter 3, Qualitative Characteristics of Useful Financial Information (a replacement of FASB Concepts Statements No. 1 and No. 2)*. Norwalk, Connecticut, Estados Unidos.

- GARCÍA, N. (2010). *Teoría Contable Avanzada*. Córdoba, Argentina: Ed. Advocatus.
- GROW, B. (2007, Enero 15). Out at Home Depot. Behind the flameout of controversial CEO Bob Nardelli. *Business Week*. Extraído el 20 de Febrero, 2012 de http://www.msnbc.msn.com/id/16469224/ns/business-us_business/t/out-home-depot/
- GROYSBERG, B.; Nohria, N. & McLean, A. (2006). ¿Son transportables los líderes? *Harvard Business Review*, 84(5), 78-88.
- HAMEL, G. (2008). *The future of Management*. Harvard Business School Press.
- HELLRIEGEL, D. & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- HOME Depot defiende su estrategia (2006, Julio 12). *El Universal*. Extraído el 20 de Febrero, 2012 de <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/53018.html>
- LEV, B. (1989). On the Usefulness of Earnings: Lessons and Directions from Two Decades of Empirical Research. *Journal of Accounting Research*, Supplement, 153-192.
- MURRAY, A. (2006, Julio 12). A Tale of Two CEOs: How Public Perception Shapes Reputations. *The Wall Street Journal*. Extraído el 20 de Diciembre, 2011 de <http://online.wsj.com/article/SB115266101754004012.html>
- PISÓN, I., Fernández, B. & Cabaleiro, M. (2003). *El CFROI: una Herramienta de Valoración de la Creación de Valor*. Trabajo presentado en el XII Congreso AECA, Cadiz, España.
- PORTER, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- PORTER, M. (1987). *Ventaja competitiva*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- PORTER, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- SCOTT, W. (2006). *Financial Accounting Theory*. Canadá: Ed. Prentice Hall.
- SHANK, J & Govindarajan, V. (1995). *Gerencia Estratégica de Costos*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- SIMON, H. (1991). Organization and Market. *Journal of Economic Perspective*, 5 (2), 25-44.
- SNYDER, A. (1998). *Value Based Management*. Deloitte Consulting Group.
- STERN, J., Shiely, J. & Ross, I. (2001). *La gestión basada en el valor*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- STEWART, T. (1994). Your company's most valuable asset: intellectual capital? *Fortune*, October 3, 68-74.
- STEWART, T. (1996). The invisible key to success. *Fortune*, August 5, 173-176.
- STEWART, T. (1998). Knowledge, the appreciating commodity. *Fortune*, October 12, 199-200.
- WILLIAMSON, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.

Anexo

Tabla 1: Resultados de Home Depot Inc. desde 1999 hasta 2006 (en billones de dólares)

	Año 1999	Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003	Año 2004	Año 2005	Año 2006
Ventas	38,43	45,74	53,55	58,25	64,82	73,09	81,51	90,84
Variación anual		19,02%	17,09%	8,77%	11,28%	12,77%	11,52%	11,44%
Ganancias netas	2,32	2,58	3,04	3,66	4,30	5,00	5,84	5,76
Variación anual		11,25%	17,94%	20,37%	17,47%	16,19%	16,74%	-1,32%
Ganancias por acción	1,00	1,10	1,29	1,56	1,88	2,26	2,72	2,79
Variación anual		10,00%	17,27%	20,93%	20,51%	20,21%	20,35%	2,57%

Fuente: The Home Depot Inc. - Informes Anuales¹

Tabla 2: Promedio de las cotizaciones al cierre de las acciones de Home Depot Inc. desde 1999 hasta 2006 (en dólares)

	Año 1999	Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003	Año 2004	Año 2005	Año 2006
Precio promedio anual	44,39	52,21	45,68	37,61	30,32	37,18	40,13	38,24
Variación anual		17,62%	-12,50%	-17,67%	-19,39%	22,65%	7,92%	-4,71%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Invertia (2012)²

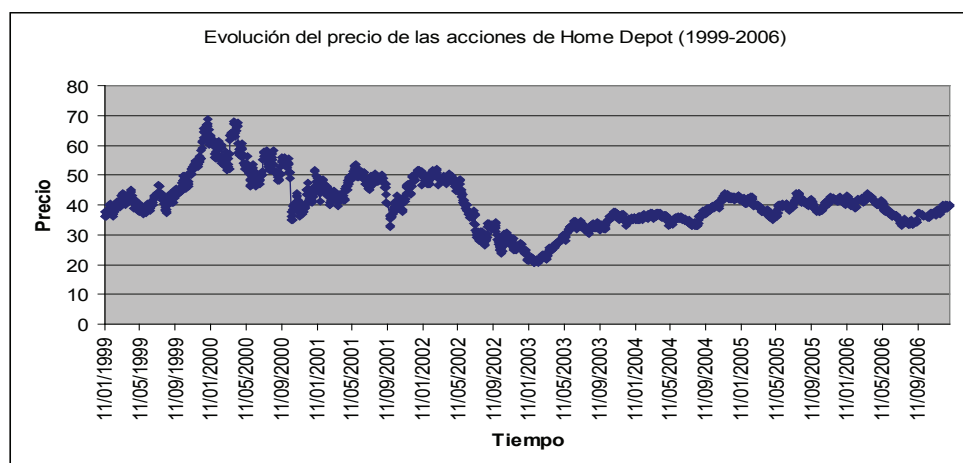


GRÁFICO 2: Evolución del promedio de las cotizaciones al cierre de las acciones de Home Depot Inc. desde 1999 hasta 2006

¹ Disponible en: <http://ir.homedepot.com/phoenix.zhtml?c=63646&p=irol-reportsAnnual>.

² Extraído el 12 de Enero, 2012 de: <http://www.invertia.com/mercados/bolsa/empresas/historico.asp?idtel=RV016HOMEDEP>

Medición de la Calidad de Gestión de la Universidad Pública: Método y aplicación práctica

Elio De Zuani

Resumen

La evaluación de la calidad de gestión de una Universidad Pública puede apoyarse en diferentes metodologías, pero no todas posibilitan medir cuantitativamente su “perfil global de gestión”. La evaluación más rigurosa de la calidad de gestión requerirá un análisis detallado realizado por consultores externos que sean expertos en este terreno, pero es probable que éste sea el enfoque más caro, el más lento y el de mayor resistencia del personal.

Un enfoque alternativo para medir el “perfil global de gestión” de una universidad que evita tales dificultades es el método que se presenta en este trabajo, con el cual los responsables de la gestión de la universidad (directivos y empleados) realizan la evaluación de su calidad global de gestión.

Además de los fundamentos teóricos, el trabajo presenta una aplicación práctica de fácil desarrollo y sobre la base de una experiencia real, referida a una universidad pública ubicada en el noroeste de Argentina.

El método propuesto es una valiosa alternativa de análisis de la calidad global de gestión de la Universidad Pública, de bajo

costo y rápidos resultados, útil tanto para el diagnóstico de debilidades dominantes de gestión, como para medir impactos de la universidad en los usuarios, empleados y la sociedad.

Introducción

Los métodos tradicionales de auditoría o evaluación de la gestión de una organización se enfocan normalmente a aspectos parciales de la misma, tales como la legalidad de su actuación o la evaluación de resultados económico-financieros, aspectos que resultan insuficientes para evaluar o medir el desempeño global de la gestión de una organización, lo que en definitiva permite asegurar un resultado que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados y de otras partes interesadas, asegurando un camino de sustentabilidad de la organización. En este sentido, la Norma ISO 9004 del año 2000 recomienda “*mantener y mejorar prestaciones globales de una organización y sus capacidades...*”, es decir, la calidad de gestión de una organización no puede ser determinada o medida sólo a partir de áreas o partes de una gestión que pueden o no estar funcionando bien, sino de la globalidad de su comportamiento, de la totalidad de su accionar (una organización puede llegar a ser tan fuerte como su parte más débil).

En este sentido, el desarrollo de la aplicación práctica que presenta este trabajo, referida a una universidad del noroeste de Argentina, se fundamenta en una metodología de examen interno de la gestión con el objetivo de medir el desempeño global de la universidad, para luego compararlo con un estándar o modelo de excelencia, ya que “no se puede medir lo que no tiene un punto de referencia”. A tal fin, se utiliza como modelo o estándar de excelencia al “Modelo Marco Común Europeo de Autoevaluación de la

calidad global de gestión”, también conocido como modelo CAF por su sigla en inglés (Common Assessment Framework)¹. Este modelo de excelencia, cuyos fundamentos teóricos y técnica de aplicación se desarrollan en el punto 4, representa un plan de estándares o indicadores de calidad de gestión con el cual habrán de compararse los resultados obtenidos del análisis interno de la gestión de la universidad.

Objetivo general del estudio

El desarrollo del caso de este trabajo, tiene como propósito explicitar el método para “medir cuantitativamente la calidad del perfil global de gestión de una universidad, a partir de su aplicación al caso real de una universidad ubicada en la región noroeste de Argentina.

Objetivos Específicos

Establecido el objetivo general, se señalan a continuación dos objetivos específicos o sub objetivos que guían el presente estudio:

- » Medir cómo la universidad, enfoca cada uno de los siguientes cinco procesos o agentes facilitadores de su calidad de gestión: 1) el liderazgo, 2) la planificación estratégica, 3) la gestión de las personas, 4) las alianzas y recursos y 5) la gestión de los procesos y del cambio.

- » Medir cuáles son los logros que la universidad está alcanzando en relación a los cuatro tipos de resultados siguientes: 1) resultados en los clientes, 2) resultados en las personas, 3) resultados en la sociedad y 4) resultados clave.

Consideraciones sobre la universidad analizada

El sistema universitario de Argentina, según datos de 2007, se encuentra conformado por un total de 106 universidades e institutos universitarios, de los cuales 42 son universidades públicas o estatales, distribuidas en todo el país y que gestionan más del 80% (1.270.755) de los estudiantes universitarios

La región noroeste de Argentina está conformada por las provincias de Salta, Jujuy, Catamarca, Santiago del Estero y Tucumán, las que pueden observarse destacadas en el mapa expuesto en el Cuadro 3. Esta región cuenta con 5 universidades estatales o públicas y 3 universidades privadas. El presente trabajo es el producto de la aplicación de la metodología que se explicita en el punto siguiente a una universidad de la región señalada, cuyo nombre no se menciona por no haber sido autorizado. La dotación de estudiantes universitarios de grado de las 5 universidades estatales ubicadas en la región totalizan 115.638 en el año 2007 (ver Cuadro 3 en Anexo).

Fundamentos teóricos del modelo aplicado

El trabajo se apoya en los fundamentos teóricos y la metodología del Modelo Marco Común Europeo de Autoevaluación de una organización. El desarrollo de este modelo surgió básicamente como una respuesta a

¹ El Modelo Marco Común Europeo es el resultado de la cooperación entre los países de la Unión Europea. Es conocido también por su sigla en inglés “CAF”, que se origina en las iniciales de Common Assessment Framework. El CAF se presentó por primera vez como experiencia piloto en la “Primera Conferencia Europea de Calidad”, celebrada en Lisboa en mayo del año 2000 y, de allí, ha evolucionado hasta la versión que se presenta en este trabajo. Este modelo representa una herramienta flexible para que las organizaciones lo utilicen como “técnica de gestión de la calidad” para mejorar su rendimiento global y compatible con las normas ISO 9000:2000.

la necesidad de disponer de una herramienta para ayudar a las organizaciones tanto del sector privado como del público a mejorar los enfoques de su gestión global.

Ofrece un marco sencillo y fácil de utilizar, representando un método idóneo para realizar un examen interno de tipo macro que comprenda la globalidad del funcionamiento de una organización, independientemente de sus dimensiones, objetivos o niveles de recursos. De allí que pueda identificarse como un marco común de métodos de evaluación del perfil global de gestión, facilita la comparación de estados de calidades a partir de un estándar de excelencia por alcanzar, resultando especialmente idóneo para obtener una primera impresión de cómo actúa o funciona una organización. Un esquema general de su diseño se puede apreciar en el Cuadro 4 (ver Anexo).

Criterios del modelo

La estructura del modelo permite identificar dos grandes categorías de criterios:

» *Procesos o Agentes Facilitadores (5 criterios)*: La evaluación de los 5 criterios “Agentes Facilitadores” reflejan cómo la organización enfoca cada uno de ellos en su gestión: *Liderazgo, Planificación y Estrategia, Alianzas y Recursos, Gestión de las Personas, Gestión de los Procesos y del Cambio.*

» *Resultados (4 criterios)*: En el examen de los 4 criterios (*Resultados Orientados a los Clientes, Resultados en las Personas, Resultados en la Sociedad, Resultados Clave*) se analizan cuáles son los logros que ha obtenido la organización y la tendencia en la consecución de esos resultados con respecto a los objetivos perseguidos por la organización, incluyendo comparaciones con los alcanzados por otras organizaciones si-

milares pero de mejores prácticas (benchmarking).

Metodología del Modelo

El Modelo trabaja como un sistema integrado, por lo que todos los criterios se encuentran interrelacionados, debiendo contemplarse esta circunstancia al momento de utilizar el mismo.

En este trabajo se desarrolla la metodología de aplicación del Modelo Marco Común Europeo de Autoevaluación de la Gestión (CAF) a partir de la técnica del cuestionario. El cuestionario utilizado en esta investigación (ver Anexo I), se estructura sobre la base de 40 preguntas, dejando aclarado que en el mismo no están incluidas las preguntas destinadas a caracterizar la muestra del personal encuestado, con el fin de simplificar la exposición. La muestra encuestada fue de 20 funcionarios o personal administrativo y de servicios (pas), también denominado personal de apoyo universitario (pau). En dicha muestra se comprendió a personal de diversa jerarquía, desde directores hasta jefes de departamentos y auxiliares de oficinas.

Las 40 preguntas del cuestionario fueron diseñadas para evaluar los 9 (nueve) criterios del Modelo aplicado y para cuantificar el perfil global de gestión de la universidad, pero la mayoría de ellas incluye más de una consigna en cada propuesta dada la necesidad de simplificar el cuestionario. En este sentido, cabe aclarar que la cantidad de preguntas puede variar conforme a los objetivos propuestos y al grado de detalle en que se quiera avanzar en la evaluación de la calidad del perfil global de gestión de cada universidad.

Paneles de Evaluación

Los paneles de evaluación contienen la escala de puntuación a otorgar a cada pre-

gunta, según como sea calificada la misma de acuerdo a la autoevaluación objetiva de la realidad organizacional en una universidad. Los paneles que se exponen a continuación presentan tres columnas:

» *Calificación:* define aspectos cualitativos que orientan la elección de la puntuación para cada pregunta en cada realidad organizacional. Se definen 6 categorías de calificaciones.

» *Comentarios ilustrativos:* aspectos que tienden a aclarar y ampliar el criterio de elección de una calificación.

» *Puntuación:* el valor numérico que le corresponde asignar a cada calificación seleccionada para cada pregunta. Esta puntuación comprende seis valores que se corresponden con las seis posibles calificaciones que prevé el panel para asignar a cada una de las preguntas (cero, uno, dos, tres, cuatro y cinco).

PANEL DE EVALUACIÓN DE “AGENTES FACILITADORES”

El Cuadro 5 (ver Anexo) presenta el panel de puntuación que se aplica a la evaluación de los cinco criterios del grupo “Agentes Facilitadores” (1.Liderazgo, 2.Planificación estratégica, 3. Gestión de las personas, 4. Alianzas y recursos y 5. Gestión de procesos y del cambio).

PANEL DE EVALUACIÓN DE “RESULTADOS” PUNTUACIÓN

Como Cuadro 6 se presenta el panel de puntuación que se aplica a los efectos de la cuantificación en la evaluación de los cuatro criterios del grupo “Resultados” (Resultados en los clientes, 7.Resultados en las personas, 8.Resultado en la sociedad, y 9.Resultados clave).

Tablas de cálculo aplicadas al cuestionario

A continuación se desarrollan las tablas de cálculos que se utilizan en la medición de la calidad de los 9 criterios que conforman el modelo aplicado, y a partir de esta evaluación individual de los 9 criterios se puede cuantificar la calidad del perfil global de gestión de una universidad.

Antes de proceder a presentar las tablas de cálculo del modelo es necesario recordar que los paneles de puntuación de los grupos “Agentes Facilitadores” y “Resultados” trabajan sobre una escala de 6 niveles de puntuación, en función de la cual se ha diseñado el cuestionario utilizado en la encuesta y que se expone como Anexo 1.

Para una mejor guía de comprensión de la aplicación del modelo se exponen a continuación la forma en que se presentan en el cuestionario las 6 alternativas de respuestas posibles en las preguntas planificadas para medir el perfil global de gestión de la universidad investigada. Para las preguntas destinadas a calificar a los 5 criterios “Agentes Facilitadores”, las categorías de las respuestas posibles son las siguientes:

- » 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
- » 1. Existe un plan (evidencia escrita)
- » 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación Desarrollo)
- » 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
- » 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
- » 5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

Para las preguntas destinadas a calificar a los 4 criterios “Resultados”, las categorías de respuestas son:

- » 0. No se han medido resultados

- » 1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
- » 2. Resultados muestran progreso modesto
- » 3. Resultados muestran progreso sustancial
- » 4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
- » 5. Resultados excelentes respecto a objetivos “benchmarking”

A continuación se exponen las tablas de cálculo del modelo aplicado: (ver Anexo)

La tabla de cálculo individual posee la misma estructura de cálculo para los 9 criterios. En las casillas del factor (a) “Nº de preguntas” se insertan la cantidad de respuestas del cuestionario correspondiente al criterio analizado, de acuerdo a las calificaciones de 0 a 5 que el encuestado haya señalado en las preguntas. Las casillas del “Factor (b)” contienen las 6 categorías posibles de respuestas que para cada pregunta el modelo establece (ver Cuadros 5 y 6). El valor (a x b) se determina multiplicando la cantidad de preguntas por la calificación dada. Así por ejemplo, si para el caso del 1er. criterio (liderazgo) el encuestado marcó 4 preguntas con calificación 0 (cero), 1 pregunta con 1 (uno) y 1 pregunta con 2 (dos), los resultados de la tabla de cálculo serían los siguientes:

El resultado 3, de la tabla que se ejemplifica, representa la cuantificación de la calidad del liderazgo otorgada por una persona de la universidad analizada. Esta cifra debe compararse con el estándar de calidad, que se explica en el punto 4.2.3 siguiente, pero que surge de multiplicar el máximo de calificación posible o sea 5 (cinco) por la cantidad de 6 preguntas diseñadas en el cuestionario para este criterio. De igual forma se trabaja con cada uno de los 8 criterios restantes del modelo, pero teniendo en cuenta que estos resultados dependerán de la cantidad

de personas encuestadas en el análisis de la gestión, lo que se comprenderá con claridad con el desarrollo de este trabajo.

Determinación del perfil global de gestión de la organización

Esta “tabla de cálculo del perfil global de gestión” de una organización (Cuadro 7), resume los resultados de las mediciones individuales de los 9 criterios del Modelo Marco Común Europeo.

En las columnas de 0 a 5 se registran las respuestas a las preguntas y en la columna de total se insertan los resultados finales de cada criterio, determinándose a nivel de la fila del “perfil global de gestión” la cifra que cuantifica la calidad de la gestión global de la universidad analizada, la que se comparará con la columna del estándar de excelencia para obtener las conclusiones sobre la calidad de gestión de la universidad.

Estándar de calidad

Como se observa en la última tabla de cálculo del “Perfil Global de Gestión” (Cuadro 7 - ver Anexo), en la columna sombreada de gris es donde se determina el estándar de excelencia del modelo o estándar de la calidad de gestión con el que se va a medir a cada uno de los 9 criterios, y así llegar a determinar el estándar de calidad del perfil global de gestión de la universidad analizada. Esta columna de estándar de excelencia se calcula multiplicando la cantidad de preguntas definidas para cada criterio por la máxima calificación posible que permiten los paneles de evaluación ya descritos, es decir, la puntuación de 5 (cinco), y a este resultado por la cantidad de personas encuestadas.

Lo expuesto significa que el estándar de calidad para medir el liderazgo de la universidad que se analiza será de 30 a nivel de

una persona encuestada, cantidad que surge de multiplicar la máxima calificación posible de 5 por las 6 preguntas planeadas en el cuestionario para evaluar este criterio (ver Anexo 1-Cuestionario). Ahora bien, esto sería así sólo si se tratara de una opinión (de un encuestado), pero en esta investigación se debe procesar la opinión de una muestra de 20 empleados encuestados, por tanto, se deberá multiplicar los 30 puntos por 20, lo que significa que el estándar de calidad con el que se medirá el liderazgo de la universidad analizada será de 600 puntos, y de esta forma se calculan los estándares de excelencia de los 8 criterios restantes.

Teniendo presente que el cuestionario utilizado en este estudio se estructura en 40 preguntas (ver Anexo 1), planificadas para medir el perfil global de gestión de la universidad objeto del estudio, el “estándar de excelencia” del perfil global de gestión se determina en 4.000 puntos, que surge de multiplicar 40 preguntas por la máxima calificación de 5 y a este resultado por las 20 opiniones de la muestra (20 empleados encuestados). El valor calculado de 4.000 puntos como estándar de excelencia y sus parciales de cada uno de los 9 criterios del modelo, deben tenerse presente para comprender el desarrollo de la aplicación práctica que se expone en este trabajo.

Análisis e interpretación de los resultados

Se presentan a continuación los principales resultados que surgieron del análisis e interpretación de los datos obtenidos a partir de la encuesta realizada a la muestra de 20 funcionarios de la universidad que fue objeto de este estudio.

La presentación de los resultados se realiza en los dos apartados siguientes:

» cómo enfoca la universidad cada uno de los cinco Procesos o Agentes Facilitadores de su calidad global de gestión: 1) liderazgo, 2) planificación estratégica, 3) gestión de las personas, 4) alianzas y recursos y 5) gestión de los procesos y del cambio;

» cuáles son los logros que la universidad está alcanzando en relación a los cuatro tipos de Resultados siguientes: 1) los resultados en los clientes, 2) los resultados en las personas, 3) los resultados en la sociedad y 4) los resultados clave.

Análisis de los Agentes Facilitadores de la Gestión

Tal y como se ha expresado, uno de los dos objetivos principales que guían el desarrollo del presente caso, es medir “cómo enfoca la universidad cada uno de los siguientes cinco procesos o agentes facilitadores de su perfil global de gestión”, conforme al Modelo aplicado. A continuación se presentan los resultados obtenidos del procesamiento de los datos relacionados a estos cinco “agentes facilitadores” del perfil global de gestión.

Liderazgo

De la aplicación de la metodología del modelo surgen los resultados del Cuadro 8 (Medición de la calidad del liderazgo). Para una mejor comprensión de los resultados del mismo, se explica a continuación el procedimiento para arribar a tales números:

» El número de respuestas (Factor “a”) se determina sumando las respuestas formuladas por los 20 empleados de la muestra objeto de la encuesta, de acuerdo a la calificación otorgada por cada empleado a cada una de las 6 preguntas que corresponden al criterio lide-

razgo. El total de respuestas posibles es de 120 para esta muestra de 20 empleados, que surge de multiplicar las 20 encuestas por las 6 preguntas definidas en el cuestionario para evaluar este criterio.

» El Factor (b) representa la escala de 6 niveles de puntuación (0,1,2,3,4,5) que el modelo define como estándar para medir la calidad del liderazgo (ver Cuadro 5). El estándar de calidad para este criterio de liderazgo es de 600, el que surge de multiplicar las 120 preguntas por la máxima calificación posible a otorgar a cada pregunta, es decir, la puntuación de 5.

» El Valor (a x b) surge de multiplicar el número de respuestas por la calificación dada a las preguntas. La suma de estos resultados es de 20, valor que representa la cuantificación de la calidad del criterio liderazgo para la universidad analizada.

» El valor promedio de 0,16 surge de dividir 20 por las 120 respuestas posibles.

Si se compara el promedio de 0,16 determinado en el Cuadro 8 con el criterio de la tabla de puntuación de “agentes o criterios facilitadores” del Modelo aplicado, se comprueba que no se alcanza la calificación de 1 (*evidencia documentada de planes, al menos en algunas áreas*). Por lo expuesto se debe calificar al liderazgo de esta universidad con la categoría inferior, es decir, estamos en presencia de lo que se denomina un “liderazgo de tipo anecdótico”, pues los resultados prueban que las decisiones no se guían por planes, y que no existe en general evidencias de la existencia de planes.

Planificación estratégica

Para cuantificar la calidad de este criterio, se sigue el mismo camino ya explicado para el criterio liderazgo. Se debe tener en cuenta

que para evaluar este criterio se han planificado 4 preguntas en el cuestionario con el que se materializó la encuesta (ver Anexo 2).

Aplicando la metodología ya explicada anteriormente, para este criterio se arribaron a los resultados que se exponen en el Cuadro 9 (ver Anexo).

Del mismo modo que se hizo con el criterio liderazgo, si se compara el promedio de 0,24 del Cuadro 9 con la tabla de puntuación de “agentes o criterios facilitadores” del modelo aplicado al desarrollo del caso (ver Cuadro 5), se comprueba que no se alcanza la escala de 1 (*evidencia documentada de planes, al menos en algunas áreas*), por lo tanto se debe calificar al criterio “planificación estratégica” de esta universidad con la categoría inferior, es decir, estamos en presencia de una universidad que evidencia que sus decisiones no se guían por planes estratégicos de mediano y largo plazo.

Gestión de las personas

Se debe tener en cuenta que para evaluar este criterio se han planificado 5 preguntas en el cuestionario con el que se materializó la encuesta (ver Anexo 2). Los resultados obtenidos para este criterio se exponen en el Cuadro 10 (ver Anexo).

Si se compara el promedio de 0,37 determinado en el Cuadro 10 con el criterio de la tabla de puntuación de “agentes o criterios facilitadores” del modelo aplicado (ver Cuadro 5), se comprueba que otra vez no se alcanza la escala de 1 (*evidencia documentada de planes, al menos en algunas áreas*), por lo tanto se debe calificar al criterio “gestión de las personas” de esta universidad con la categoría inferior, es decir, estamos nuevamente en presencia de una universidad en la que sus decisiones no se guían por planes.

Alianzas y recursos

Para evaluar este criterio se han planificado 4 preguntas en el cuestionario con el que se materializó la encuesta. Aplicando la metodología ya explicada en los criterios anteriores, los resultados obtenidos para este criterio se exponen en el Cuadro 11 (ver Anexo).

Si se compara el promedio de 0,47 determinado en el Cuadro 11 (ver Anexo) con el criterio de la tabla de puntuación de “agentes o criterios facilitadores” del modelo aplicado (ver Cuadro 5), se comprueba que nuevamente no se alcanza la escala de 1 (*evidencia documentada de planes, al menos en algunas áreas*), por lo tanto se debe calificar al criterio “alianzas y recursos” de esta universidad con la categoría inferior, es decir, se trata de una universidad en la que sus decisiones no se guían por planes para realizar alianzas o mejorar sus recursos.

Gestión de los procesos y del cambio

En correspondencia con el modelo teórico aplicado y la estructura del cuestionario, se presentan a continuación los resultados del procesamiento de los datos correspondientes a las variables (5 preguntas) planificadas en el cuestionario para medir la calidad de gestión del Agente Facilitador “gestión de los procesos y del cambio”, que se exponen en el Cuadro 12 (ver Anexo).

Si se compara el promedio de 0,34 determinado en Cuadro 12 con el criterio de la tabla de puntuación de “agentes o criterios facilitadores” del modelo aplicado para el desarrollo del caso (ver Cuadro 5), se comprueba que nuevamente no se alcanza la escala de 1 (*evidencia documentada de planes, al menos en algunas áreas*), por lo tanto se debe calificar al criterio “gestión de los procesos y del cambio” de esta universidad con la categoría inferior, es decir, la universidad que no cuenta con planes respecto

a este criterio, confirmándose que sus decisiones no se guían por planes.

Análisis de los Resultados del Perfil Global de Gestión de la empresa

El segundo de los objetivos que guía este estudio, orienta el trabajo hacia la búsqueda de información que permita explicar “qué logros está alcanzando la universidad analizada en relación con: 1) resultados en los clientes, 2) resultados en las personas, 3) resultados en la sociedad y 4) resultados clave”.

La información obtenida del procesamiento de los datos ha permitido comprobar que prácticamente no existe medición de resultados en la universidad analizada, lo que puede verificarse a través de los cuadros que se exponen en este apartado.

Resultados en los clientes

Para determinar la calidad de este criterio, se sigue el mismo camino ya explicado en los cinco criterios anteriores, con la salvedad que corresponde aplicar la escala de puntuación del “Criterios Resultados” (ver Cuadro 6).

Se debe tener en cuenta que para evaluar este criterio se han planificado 4 preguntas en el cuestionario. Los resultados obtenidos para este criterio se exponen en el Cuadro 13.

Si se compara el promedio de 0,05 determinado en Cuadro 13 con el criterio de la tabla de puntuación del “Criterio Resultados” del modelo teórico aplicado (ver Cuadro 6), se comprueba que no se alcanza la escala de 1, que en el caso del “Criterio Resultados” significa que la universidad analizada ha obtenido resultados anecdóticos o casuales (*no se han medido ni se han documentado resultados en los clientes*), y esto es una consecuencia de lo ya señalado en

el análisis de los 5 Agentes o Criterios Facilitadores de los resultados, es decir, se trata de una universidad que no cuenta con planes respecto a este criterio, por lo tanto no es posible su medición.

Resultados en las personas

Para cuantificar la calidad de este segundo criterio del grupo “Resultados” (séptimo del modelo teórico utilizado), se sigue el mismo camino ya explicado en los criterios anteriores, aplicando la escala de puntuación del “criterio resultados” (ver Cuadro 6). Se debe tener en cuenta que para evaluar este criterio se han planificado 5 preguntas en el cuestionario con el que se materializó la encuesta. Para este criterio sus resultados se exponen en el Cuadro 14.

Si se compara el promedio de 0,15 determinado en el Cuadro 14 con el criterio de la tabla de puntuación de “Resultados” del modelo aplicado (ver Cuadro 6), se comprueba que nuevamente no se alcanza la escala de 1, es decir, la universidad ha obtenido resultados anecdóticos o casuales (*no se han medido ni se han documentado resultados en las personas*), y esto es una consecuencia de lo ya señalado en el análisis de los 5 “agentes o criterios facilitadores”. Por lo expuesto se puede afirmar que estamos en presencia de una universidad que no puede medir resultados, ni tampoco controlarse la calidad de los mismos, ya que no se puede controlar lo que no se puede medir, y no se puede medir lo que no tiene un punto de referencia (el plan).

Resultados en la sociedad

Para cuantificar la calidad de este tercer criterio del grupo “resultados” (octavo del modelo teórico utilizado), se sigue el mismo camino ya explicado en los criterios anteriores, y los resultados obtenidos se exponen en el Cuadro 15, destacándose que

para medir la calidad de los “resultados en la sociedad” se han planificado 3 preguntas en el cuestionario utilizado (ver Anexo 1).

Si se compara el promedio de 0,10 determinado en el Cuadro 15 con el criterio de la tabla de puntuación del “criterio resultados” del modelo que se utiliza en el desarrollo del caso (ver Cuadro 6), se comprueba que nuevamente no se alcanza la escala de 1, que en este caso significa que estamos también ante una situación de resultados anecdóticos o casuales (*no se han medido ni se han documentado resultados en la sociedad*), es decir, estamos en presencia de una universidad que no cuenta con planes respecto a este criterio, por lo tanto no se pueden medir resultados.

Resultados clave

Para cuantificar la calidad de este cuarto y último criterio del grupo “Resultados” (noveno del modelo teórico utilizado), se sigue el mismo camino ya explicado en los criterios anteriores, y los resultados se exponen en el Cuadro 16. Para medir la calidad de los “resultados clave” se han planificado 4 preguntas en el cuestionario utilizado (ver Anexo 1).

Si se compara el promedio de 0,20 determinado en el Cuadro 16 con el criterio de la tabla de puntuación de “Resultados” del modelo aplicado (ver Cuadro 6), se comprueba que nuevamente no se alcanza la escala de 1, lo que significa que estamos también ante una situación de resultados anecdóticos o casuales (*no se han medido ni se han documentado resultados clave*), es decir, no se miden resultados obtenidos por la universidad referido a este criterio, por lo que deben calificarse como casuales, ya que no son el producto del control de un plan.

Medición del Perfil Global de Gestión

El cuadro de cálculo del “Perfil Global de Gestión” de una organización (Cuadro 17), resume los resultados de las mediciones individuales de los 9 criterios del Modelo aplicado. En las columnas señaladas con “0 a 5” se registran las respuestas a las preguntas por cada criterio según la calificación otorgada por los encuestados, y en la columna “Total” se registran los resultados de la cuantificación final de la calidad de cada criterio. Para construir esta tabla final de “determinación del perfil global de gestión” de la universidad analizada, se deben utilizar los resultados de la tercera fila de las tablas de cálculos (Valor $a \times b$) de cada uno de los 9 criterios evaluados (ver cuadros N° 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 y 16).

Una vez registrados todos los resultados individuales de cada uno de los 9 criterios, se procede a sumar las columnas para determinar (a nivel de la fila de “Perfil Global de Gestión”) la cifra de 189, que cuantifica la calidad del perfil global de gestión de la universidad analizada. Dicha cifra se debe comparar con la columna “Estándar de Excelencia” para poder determinar qué grado alcanza la calidad del perfil global de gestión de la universidad respecto del estándar de excelencia, recordando que el estándar de excelencia es de 4.000 puntos, que surge de multiplicar 40 preguntas por la puntuación máxima de 5 y este resultado por las 20 personas encuestadas. El resultado final de 189 determinado como “perfil global de gestión” de la universidad analizada comprueba que sólo se ha alcanzado el 4,72 % ($189/4.000$) del estándar de excelencia (Cuadro 17).

Para interpretar mejor estos resultados y obtener conclusiones de los mismos, es necesario explicar el cálculo y significado del promedio final de 0,23 (última fila del Cuadro 17). Con este fin se presenta a continua-

ción una “Tabla Resumen final de resultados” (Cuadro 18).

Para comprender el Cuadro 18 se recuerda que 40 son las preguntas del cuestionario destinadas a medir el “perfil global de gestión” de la universidad analizada (ver Anexo 1), que fueron contestadas por cada una de las 20 personas de la muestra encuestada. Esto implica que se cuenta con un total de 800 respuestas (40×20). De las 800 respuestas hay 658 respuestas que se ubicaron en el nivel de calificación 0 (cero). Esto equivale a decir que un 82,25 % ($658 / 800$) de las respuestas dadas por el personal encuestado a las distintas preguntas se ubica en el nivel más bajo de calificación del modelo (*sin evidencia de planes o evidencia anecdótica - no se han medido resultados*).

Para obtener el valor determinado de 0,23 (Cuadro 18) se debe dividir el total obtenido de 189 puntos por la cantidad total de respuestas posibles, o sea 800 (40×20). Si se compara este promedio de 0,23 con el valor 5 del estándar de excelencia (que surge de dividir 4.000 en 800), se puede concluir que la universidad analizada no llega a alcanzar el valor 1 de la escala de los paneles de evaluación del Modelo aplicado; por lo tanto, el perfil global de gestión de esta universidad debe explicarse a partir de la categoría inferior (0-cero). Para esta categoría de puntuación, el Modelo aplicado establece que “se trata de una gestión de tipo anecdótica y con resultados casuales, puesto que las decisiones de gestión no se encuentran basadas en planes previos.

Conclusiones finales

Además de los resultados parciales expuestos como conclusiones para cada uno de los 9 criterios del modelo aplicado, el promedio de 0,23 (ver cuadros 17 y 18), com-

prueba que la puntuación obtenida se encuentra cercana a 0 (cero), y para esta categoría de puntuación el Modelo aplicado establece que “se trata de una gestión de tipo anecdótica y con resultados casuales, ya que las decisiones de gestión no se encuentran basadas en planes previos y tampoco se miden resultados relacionados con los clientes, con las personas que trabajan en la universidad, ni los impactos que sus acciones generan en la sociedad”, permitiendo afirmar que la universidad analizada posee dos debilidades dominantes de gestión: 1) ausencia manifiesta de planes estratégicos, 2) ineficiencia en el control de la gestión, con ausencia de mediciones de impacto de sus resultados, una consecuencia directa de la ausencia de planes previamente establecidos.

Finalmente cabe destacar que, los métodos tradicionales de auditoría o evaluación de la gestión resultan insuficientes para medir el desempeño global de la gestión de una universidad del modo en que lo posibilita el modelo aplicado en este trabajo.

Bibliografía:

AGENCIA Española de Normalización (2007): “Gestión de la calidad “-3ra. Edición. Aenor Ediciones. Madrid.

DE ZUANI, Elio y Panusieri, Jorge (2005): “Autoevaluación de la calidad en el Estado. Aplicación del Modelo Marco Común Europeo en la Argentina.” Editorial Virtudes. Buenos Aires. Argentina.

DE ZUANI, Elio y Lazarovich, Sergio (2010): “Auditoria de la calidad de gestión de las organizaciones.” Editorial Buyatti. Buenos Aires. Argentina.

INSTITUTO Nacional de Administración Pública de España (2000): “Evaluación y cali-

dad en las organizaciones públicas.” Editorial INAP. Madrid. España.

KINICKI, Angelo y Kreitner, Robert (2003): “Comportamiento organizacional.” McGraw Hill. México.

MINISTERIO de las Administraciones Públicas de España (2003): “El marco común de evaluación. Mejorar una organización a través de la autoevaluación.” Editorial MAP. Madrid. España

SANTESEMASES Mestre, Miguel. (2002): “Diseño y análisis de encuestas.” Editorial Pirámide Madrid.

VENTURA, Juan (2008): “Análisis estratégico de la empresa.” Editorial Paraninfo. Madrid. España.

ANEXO 1

Cuadros 1

	Total	Universidades	Institutos universitarios
Total	106	87	19
Estatad¹	48	42	6
Privado²	56	43	13
Extranjera	1	1	
Internacional	1	1	

Notas
 (1) 2 universidades y 2 institutos creados en el año 2007, no tuvieron actividad académica durante dicho año.
 (2) 1 universidad creada en el año 2007 no tuvo actividad académica durante dicho año. De 3 institutos no se dispone de información para el año 2007.

Fuente: CIIE-SPU

Fuente: Coordinación de Investigaciones e Información Estadística (CIIE)-Secretaría de Políticas Universitarias (SPU)

Cuadro 1: Instituciones universitarias de Argentina según sector de gestión-año 2007

Cuadro 2: Estudiantes universitarios de Argentina año 2007

	2007			2006
	Estudiantes	Nuevos Inscriptos	Egresados	Egresados
Total	1.567.519	361.680	87.102	84.785
Estatad	1.270.755	272.093	63.046	62.636
Privado	296.764	89.587	24.056	22.149

Notas
 (1) Sólo egresados

Fuente: CIIE-SPU

Fuente: Coordinación de Investigaciones e Información Estadística (CIIE)-Secretaría de Políticas Universitarias (SPU)

Cuadro 3: Estudiantes universitarios de grado de la región noroeste de Argentina-Año 2007

REGIÓN NOROESTE DE ARGENTINA- ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DE GRADO-Año 2007	
Provincia	Cantidad de Estudiantes Universitarios de Grado
Catamarca	11.608
Jujuy	11.339
Salta	22.304
Santiago del Estero	10.734
Tucumán	59.653
Total	115.638



Fuente: Adaptación propia con datos de la Coordinación de Investigaciones e Información Estadística (CIIE)- (SPU)

Cuadro 4: Modelo Marco Común Europeo-CAF



Fuente: Modelo Marco Común Europeo - CAF

Cuadro 5: Panel de evaluación de “Agentes Facilitadores”

Calificación	Comentarios ilustrativos	Puntuación Factor “b”
<i>Sin evidencia o evidencia anecdótica de una estrategia.</i>	<ul style="list-style-type: none"> No existe evidencia al respecto Evidencia anecdótica en algunas áreas 	0
<i>Se ha planificado una estrategia. (Planificación)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Iniciación reciente Evidencia documentada (planes escritos) 	1
<i>Se ha planificado e implantado una estrategia. (Desarrollo)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Evidencia clara y documentada Implantación extensiva a la mayoría de áreas 	2
<i>Se ha planificado, implantado y revisado una estrategia. (Control)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Evidencia clara y documentada Implantación extensiva a la mayoría de áreas Revisiones regulares 	3
<i>Se ha planificado, implantado y revisado una estrategia, según los objetivos propios de la organización (o el área) y se ha ajustado consecuentemente (Acción de Cambio)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Evidencia clara y plenamente documentada Implantado en todas las áreas relevantes Revisiones regulares (no sistemática) Ajustes según estándares propios en todas las áreas 	4
<i>Se ha planificado, implantado y revisado una estrategia, según los datos de “benchmarking” y se ha ajustado, integrado y desplegado plenamente en la organización (Acción Despliegue del Cambio)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Evidencia clara y plenamente documentada Implantación en todas las áreas Revisiones regulares sistemáticas en un ciclo de mejora continua Ajustes según estándar de benchmarking en todas las áreas 	5

Fuente: Modelo Marco Común Europeo - CAF

Cuadro 6: Panel de evaluación de “Resultados”

Calificación	Comentarios ilustrativos	Puntuación Factor “b”
<i>No se han medido resultados</i>	Resultados anecdóticos o casuales No se han medido o se desconocen	0
<i>Los resultados se han medido y muestran tendencias negativas o estacionarias</i>	Medición de resultados clave Mayoría de resultados negativos o estacionarios	1
<i>Los resultados se han medido y muestran un progreso modesto</i>	Mayoría de resultados mediocres con algunos buenos aislados	2
<i>Los resultados se han medido y muestran un progreso sustancial</i>	Resultados buenos y tendencia en progresión (positiva) los tres últimos años	3
<i>Se han alcanzado excelentes resultados y se han realizado comparaciones positivas con los objetivos propios</i>	Los resultados alcanzan los objetivos planeados Tendencia en progresión (positiva) en los últimos tres años	4
<i>Se han alcanzado excelentes resultados y se han realizado comparaciones positivas con los objetivos propios y con organizaciones de referencia (benchmarking)</i>	Resultados excelentes en comparación con objetivos propios Resultados excelentes en comparación con otras organizaciones (estándar de benchmarking) Tendencia en progresión sostenida en los últimos cinco años	5

Fuente: Modelo Marco Común Europeo - CAF

TABLAS DE CÁLCULO

I. Evaluación individual de los 9 criterios del modelo

Número de respuestas (a)							
Factor (b)	0	1	2	3	4	5	Total
Valor (a x b)							
Número de respuestas (a)	4	1	1	--	--	--	
Factor (b)	0	1	2	3	4	5	Total
Valor (a x b)	0	1	2	--	--	--	3

Cuadro 7: Tabla de Cálculo del Perfil Global de Gestión

Criterios del Modelo	0	1	2	3	4	5	Total	Estándar Excelencia
Liderazgo								
Planificación estratégica								
Gestión de las personas								
Alianzas y recursos								
Gestión de procesos y del cambio								
Resultados en los clientes								
Resultados en las personas								
Resultados en la sociedad								
Resultados clave								
Perfil Global de Gestión								
Promedio								

Fuente: Modelo Marco Común Europeo - CAF

Cuadro 8: Medición de la calidad del liderazgo

106	11	-.-	3	-.-	Respuestas=120 (20x6) -.-
0	1	2	3	4	Estándar= 600 (120x5) 5
0	11	-.-	9	-.-	Total s/en- cuesta: 20 -.-

Respuestas (a)
 Promedio: $20/120 = 0,16$
 Factor (b)
 Valor (a x b)

Cuadro 9: Medición de la calidad de la planificación estratégica

69	3	8	-.-	-.-	Respues- tas=80 (20x4)-.-
0	1	2	3	4	Estándar= 400 (80x5) 5
0	3	16	-.-	-.-	Total s/en- cuesta: 19 -.-

Nº Respuestas (a)
 Promedio: $19/80 = 0,24$
 Factor (b)
 Valor (a x b)

Cuadro 10: Medición de la calidad de la gestión de las personas

76	12	11	1	--	Respuestas=100 (20x5) --
0	1	2	3	4	Estándar=500 (100x5) 5
0	12	22	3	--	Total s/encuesta: 37 --

Nº Respuestas (a)
 Promedio : $37/100 = 0,37$
 Factor (b)
 Valor (a x b)

Cuadro 12: Medición de la calidad de la gestión de los procesos y del cambio

72	25	--	3	--	Respuestas=100 (20x5) --
0	1	2	3	4	Estándar=500 (100x5) 5
0	25	--	9	--	Total s/encuesta: 34 --

Nº Respuestas (a)
 Promedio : $34/100 = 0,34$
 Factor (b)
 Valor (a x b)

Cuadro 14: Medición de la calidad de los resultados en las personas

89	7	4	--	--	Respuestas=100 (20x5) --
0	1	2	3	4	Estándar=500 (100x5) 5
0	7	8	--	--	Total s/encuesta: 15 --

Nº Respuestas (a)
 Promedio : $15/100 = 0,15$
 Factor (b)
 Valor (a x b)

Cuadro 11: Medición de la calidad de las Alianzas y Recursos

48	27	4	1	--	Respuestas=80 (20x4) --
0	1	2	3	4	Estándar=400 (80x5) 5
0	27	8	3	--	Total s/encuesta: 38 --

Nº Respuestas (a)
 Promedio: $38/80 = 0,47$
 Factor (b)
 Valor (a x b)

Cuadro 13: Medición de la calidad de los resultados en los clientes

76	4	--	--	--	Respuestas=80 (20x4) --
0	1	2	3	4	Estándar=400 (80x5) 5
0	4	--	--	--	Total s/encuesta: 4 --

Nº Respuestas (a)
 Promedio : $4/80 = 0,05$
 Factor (b)
 Valor (a x b)

Cuadro 15: Medición de la calidad de los resultados en la sociedad

54	6	--	--	--	Respuestas=60 (20x3) --
0	1	2	3	4	Estándar=300 (60x5) 5
0	6	--	--	--	Total s/encuesta: 6 --

Nº respuestas (a)
 Promedio : $6/60 = 0,10$
 Factor (b)
 Valor (a x b)

Cuadro 16: Medición de la calidad de los resultados clave

68	8	4	--	--	Respuestas= 80 (20x4) --
0	1	2	3	4	Estándar= 400 (80x5) 5
0	8	8	--	--	Total s/en- cuesta: 16 --

Nº Respuestas (a)
 Promedio : $16 / 80 = 0,20$
 Factor (b)
 Valor (a x b)

Cuadro 17: Medición del perfil global de gestión de la empresa

Criterios del Modelo	0	1	2	3	4	5	Total	Estándar de Excelencia
Liderazgo	0	11	--	9	--	--	20	600
Planificación estratégica	0	3	16	--	--	--	19	400
Gestión de las personas	0	12	22	3	--	--	37	500
Alianzas y recursos	0	27	8	3	--	--	38	400
Gestión de procesos y del cambio	0	25	--	9	--	--	34	500
Resultados en los clientes	0	4	--	--	--	--	4	400
Resultados en las personas	0	7	8	--	--	--	15	500
Resultados en la sociedad	0	6	--	--	--	--	6	300
Resultados clave	0	8	8	--	--	--	16	400
Perfil Global de Gestión	0	103	62	24	--	--	189	4.000
Promedio							0,23	5

Cuadro 18: Tabla resumen final de resultados

658	103	31	8	-.-	Respues- tas= 800 (20x40) -.-
0	1	2	3	4	Están- dar= 4.000 (800x5) 5
0	103	62	24	-.-	Total s/ encues- ta: 189 -.-

Nº Respuestas (a)

Promedio : $189/800 = 0,23$

Factor (b)

Valor (a x b)

ANEXO 2: CUESTIONARIO

I. AGENTES FACILITADORES

Criterio 1: Liderazgo

1. ¿El líder formula y comunica a sus empleados la misión y la visión de la *Universidad*?
 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
 1. Existe un plan (evidencia escrita)
 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
 5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)
2. ¿El líder comunica el plan de mejora continua de la gestión a sus colaboradores?
 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
 1. Existe un plan (evidencia escrita)
 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
 5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)
3. ¿Actúa el líder de manera coherente con los objetivos establecidos en los planes que han sido comunicados a sus colaboradores?
 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
 1. Existe un plan (evidencia escrita)
 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
4. ¿Tiene el líder un plan para monitorear de forma objetiva y fiable el entorno donde se desenvuelve la *Universidad*?
 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
 1. Existe un plan (evidencia escrita)
 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
 5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)
5. ¿El líder comunica el *plan para valorar y premiar el trabajo bien hecho y utilizar las sugerencias de los empleados en acciones de mejora y simplificación de procesos*?
 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
 1. Existe un plan (evidencia escrita)
 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
 5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)
6. ¿Desarrolla el líder un plan de *marketing de imagen y procura que la Universidad obtenga un reconocimiento público y buena reputación*?
 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
 1. Existe un plan (evidencia escrita)

- 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
- 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
- 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
- 5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

Criterio 2: Planificación y estrategia

7. *¿Cuenta la Universidad con un plan estratégico claramente centrado en todos los grupos de interés y coherente con su misión, visión y valores?*

- 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
- 1. Existe un plan (evidencia escrita)
- 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
- 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
- 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
- 5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

8. *¿Posee la Universidad un plan para recoger información relativa a las necesidades y expectativas de usuarios externos e internos (estudiantes-pas-docentes) y se las utiliza para evaluar el impacto de su accionar en términos de satisfacción de las mismas?*

- 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
- 1. Existe un plan (evidencia escrita)
- 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
- 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
- 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
- 5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

9. *¿Existe un plan para involucrar a los interesados (estudiantes, docentes) en el proceso de desarrollo, revisión y actualización de planes, estableciendo prioridades para sus expectativas y necesidades?*

- 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
- 1. Existe un plan (evidencia escrita)
- 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
- 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
- 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
- 5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

10. *¿Se traduce el plan estratégico general de la Universidad en estrategias operativas para procesos y puntos de contacto con el cliente-usuario?*

- 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
- 1. Existe un plan (evidencia escrita)
- 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
- 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
- 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
- 5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

Criterio 3: Gestión de las Personas (miembros de la organización)

11. *¿Cuenta la Universidad con un plan específico para el personal de apoyo (pau-pas) que defina criterios claros para su selección?*

- 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
- 1. Existe un plan (evidencia escrita)
- 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)

- 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
- 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
- 5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

12. *¿Se dispone de un plan para asignar funciones y responsabilidades en base a las capacidades y competencias requeridas para el desempeño del puesto o cargo?*

- 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
- 1. Existe un plan (evidencia escrita)
- 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
- 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
- 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
- 5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

13. *¿Posee la Universidad un plan de capacitación y desarrollo de las personas para la mejora de sus competencias y se lo hace público con igualdad de oportunidades?*

- 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
- 1. Existe un plan (evidencia escrita)
- 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
- 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
- 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
- 5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

14. *¿Posee la Universidad un plan orientado al reconocimiento y/o premios a los logros y/o acciones destacadas de los empleados?*

- 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica

- 1. Existe un plan (evidencia escrita)
- 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
- 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
- 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
- 5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

15. *¿Posee la Universidad un sistema para recoger las “no conformidades” de los empleados (usuarios internos-personal de apoyo-docentes)?*

- 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
- 1. Existe un plan (evidencia escrita)
- 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
- 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
- 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
- 5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

Criterio 4: Alianzas (cooperación) y recursos

16. *¿Dentro del marco de competencias de la Universidad se alinea la gestión financiera con los objetivos del plan estratégico definiendo una estrategia económico-financiera y se traduce ésta en un presupuesto anual y revisado periódicamente?*

- 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
- 1. Existe un plan (evidencia escrita)
- 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
- 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
- 4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
- 5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

17. *¿Posee la Universidad un plan para evaluar a los asociados (alianzas-convenios-cooperación) con los que se relaciona y que sean considerados clave para el desarrollo de su estrategia?*

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
1. Existe un plan (evidencia escrita)
2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

18. *¿Existe un plan para asegurar una comprensible y adecuada accesibilidad física a los edificios de acuerdo con la necesidad y expectativa de usuarios internos y externos (incluye transporte público, baños, estacionamiento, etc.)?*

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
1. Existe un plan (evidencia escrita)
2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

19. *¿La Universidad posee un plan para promocionar y organizar relaciones y alianzas con otros actores sociales con el fin de crear y mejorar el valor de su gestión, como acuerdos o convenios con otros centros de educación o investigación, con el Estado, ONG, proveedores, etc.)?*

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
1. Existe un plan (evidencia escrita)
2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)

3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

Criterio5: Gestión de los Procesos y del Cambio

20. *¿Ha identificado la Universidad sus procesos clave y desarrollado un plan de gestión de los mismos que permita establecer objetivos, propietarios (personas o unidades responsables), medir rendimientos, revisarlos y mejorarlos?*

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
1. Existe un plan (evidencia escrita)
2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

21. *¿La Universidad posee un plan para asignar recursos a los procesos en función de su importancia relativa y de su contribución a la consecución de sus objetivos estratégicos?*

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica
1. Existe un plan (evidencia escrita)
2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)
3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)
4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)
5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

22. *¿Dispone la Universidad de documentos guías para el contacto o diálogo Universidad-Clientes, como cartas de servicios, diseñados en función*

de necesidades y expectativas de los usuarios y con un lenguaje comprensible para sus relaciones?

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica

1. Existe un plan (evidencia escrita)

2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)

3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)

4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)

5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

23. ¿Tiene la Universidad un plan apropiado de comunicación con sus clientes (usuarios externos) para investigar y entender sus necesidades y expectativas, como encuestas, sistemas de quejas y sugerencias, y los utiliza para la mejora continua de sus procesos?

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica

1. Existe un plan (evidencia escrita)

2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)

3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)

4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)

5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

24. ¿Existe un plan para mejorar la accesibilidad a la Universidad en horarios y lugares flexibles y mediante modalidades tecnológicas (accesos virtuales) que la acerquen a los usuarios tanto externos como internos?

0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica

1. Existe un plan (evidencia escrita)

2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo)

3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control)

4. Se ha implantado, revisado el plan y ajustado según objetivos propios (Acción de Cambio)

5. Se ha implantado y revisado el plan según datos de “benchmarking” (mejor práctica)

II. RESULTADOS

Criterio 6: Resultados orientados a los clientes-usuarios (estudiantes, docentes, ...)

25. ¿Mide la Universidad los resultados respecto a los aspectos más importantes para los clientes (estudiantes, usuarios externos) de sus servicios y que inciden directamente en la imagen que ellos perciben de la organización, como accesibilidad, comprensibilidad, cortesía, amabilidad, igualdad en el trato, ética y confiabilidad?

0. No se han medido resultados

1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria

2. Resultados muestran progreso modesto

3. Resultados muestran progreso sustancial

4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios

5. Resultados excelentes respecto a objetivos “benchmarking”

26. ¿La Universidad mide los resultados de la gestión de reclamaciones y sugerencias (no conformidades, verbales, escritas, etc.) que se reciben de los clientes (usuarios externos)?

0. No se han medido resultados

1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria

2. Resultados muestran progreso modesto

3. Resultados muestran progreso sustancial

4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios

5. Resultados excelentes respecto a objetivos “benchmarking”

27. ¿Se miden resultados de acciones tendientes a mejorar la disponibilidad, simetría y transparencia

de la información tanto para usuarios externos (estudiantes) como internos (docentes-pas)?

0. No se han medido resultados
1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial
4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos "benchmarking"

28. ¿Se mide el cumplimiento de los compromisos de calidad de los servicios publicados por la Universidad como los establecidos en las cartas de servicios?

0. No se han medido resultados
1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial
4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos "benchmarking"

Criterio 7: Resultados en las personas (empleados-docentes de la Universidad)

29. ¿Se mide el impacto de las "no conformidades" de los usuarios internos (docentes-empleados-pas) y la gestión de las soluciones?

0. No se han medido resultados
1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial
4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos "benchmarking"

30. ¿Se mide el rendimiento de los usuarios internos (docentes-empleados-pas) y la consecución de los objetivos que tienen asignados?

0. No se han medido resultados
1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial
4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos "benchmarking"

31. ¿Se miden factores que influyen en la satisfacción de los usuarios internos (docentes-empleados-pas) y su motivación en la Universidad como los sistemas de recompensas y reconocimientos?

0. No se han medido resultados
1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial
4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos "benchmarking"

32. ¿Se mide el grado de conocimiento que tienen los usuarios internos (docentes-empleados-pas) sobre el entorno organizacional en el que trabajan?

0. No se han medido resultados
1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial
4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos "benchmarking"

33. ¿Mide la Universidad si sus usuarios internos (pau-docentes) poseen y comparten la información necesaria para el adecuado desarrollo de tareas?

- 0. No se han medido resultados
- 1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
- 2. Resultados muestran progreso modesto
- 3. Resultados muestran progreso sustancial
- 4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
- 5. Resultados excelentes respecto a objetivos "benchmarking"

- 1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
- 2. Resultados muestran progreso modesto
- 3. Resultados muestran progreso sustancial
- 4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
- 5. Resultados excelentes respecto a objetivos "benchmarking"

Criterio 8: Resultados en la sociedad

34. ¿Se mide la percepción que la sociedad en general tiene sobre la imagen de la Universidad en su ámbito de influencia?

- 0. No se han medido resultados
- 1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
- 2. Resultados muestran progreso modesto
- 3. Resultados muestran progreso sustancial
- 4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
- 5. Resultados excelentes respecto a objetivos "benchmarking"

35. ¿Se mide el impacto del accionar de la Universidad en la economía local (regional) y en el nivel de vida de los ciudadanos?

- 0. No se han medido resultados
- 1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
- 2. Resultados muestran progreso modesto
- 3. Resultados muestran progreso sustancial
- 4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
- 5. Resultados excelentes respecto a objetivos "benchmarking"

36. ¿Se mide el impacto del accionar de la Universidad en la conservación y protección de los recursos, y en la prevención y reducción de daños sociales (ahorro de energía, reciclado de materiales, tratamiento de residuos, impacto en el medioambiente, etc.)?

- 0. No se han medido resultados

Criterio 9: Resultados clave

37. ¿Se mide la gestión del presupuesto de la Universidad en términos de costos-eficiencia y grados de ejecución del plan estratégico?

- 0. No se han medido resultados
- 1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
- 2. Resultados muestran progreso modesto
- 3. Resultados muestran progreso sustancial
- 4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
- 5. Resultados excelentes respecto a objetivos "benchmarking"

38. ¿Se mide la percepción de la imagen que tiene la Universidad en su entorno social más cercano en términos de la ética, la corrupción, la confiabilidad y se compara con otras universidades similares (benchmarking)?

- 0. No se han medido resultados
- 1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
- 2. Resultados muestran progreso modesto
- 3. Resultados muestran progreso sustancial
- 4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
- 5. Resultados excelentes respecto a objetivos "benchmarking"

39. ¿Mide la Universidad la calidad de los estudiantes que ingresan a sus diversas carreras?

- 0. No se han medido resultados

1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial
4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos "benchmarking"

40. *¿Se mide la productividad y la capacidad de respuesta de la Universidad en los niveles de conducción y en los puntos de contacto con los usuarios externos?*

0. No se han medido resultados
1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria
2. Resultados muestran progreso modesto
3. Resultados muestran progreso sustancial
4. Resultados excelentes respecto a objetivos propios
5. Resultados excelentes respecto a objetivos "benchmarking"

El efecto de las Políticas Públicas Locales en la generación del Capital humano.

Nicolás S. Beltramino
María Cecilia Conci
Juan M. Ingaramo
Ana L. Pieckenstainer

Resumen

Las acciones que generan los estados locales por medio de sus Políticas Públicas activas constituyen uno de los principales factores, que influyen en el desarrollo del Capital Humano. Entendiendo por tales las acciones que planificadamente se llevan adelante a efectos de generar las bases necesarias para que ese capital tan preciado, el humano, posea las características básicas para luego ser utilizado por las empresas. Estas políticas se refieren principalmente a Educación, Salud, Vivienda, Condiciones de salubridad, y el fomento de la actividad emprendedora. Es decir que el Estado local es un partícipe clave en la planificación del desarrollo.

Es por ello que en este trabajo, se estudia de que manera la existencia de políticas públicas producen efectos ciertos sobre el desarrollo del capital humano de las Pymes y en la calidad de vida de la población. Esto es demostrado por medio de indicadores tales como, nivel de estudios, calidad de los servicios públicos (agua corriente, gas, cloacas,

tratamiento de residuos, entre otros) y tasa de desempleo.

Introducción

En el marco del presente trabajo se entiende por Políticas públicas locales, todas aquellas acciones que planificadamente son llevadas adelante por los gobiernos de menor nivel, es decir los municipios, comunas o alcaldías, referidas al fomento de la educación, salud, vivienda, saneamiento ambiental y fomento de acciones emprendedoras por parte de actores locales. Todas aquellas que influyen en una mejor calidad de vida de la población, viéndose esto reflejado en la calidad de las viviendas y los servicios a los que tiene acceso la población, el nivel de ocupación y la calidad de los empleos a los que pueden acceder, el nivel de educación promedio alcanzado -medido por medio de la cantidad de egresos de los diferentes niveles educativos-, y la cantidad de profesionales sobre la población, entre otros.

El presente trabajo fue llevado a cabo en el marco del proyecto de investigación sobre Las políticas públicas locales y su impacto en el desarrollo del capital humano de las PYMES, el que se desarrolla en la Universidad Nacional de Villa María, Córdoba, Argentina.

El relevamiento de los datos fue efectuado por los alumnos de la licenciatura en administración que cursaron la asignatura Administración del Sector Público, durante el período 2011, quienes recolectaron los datos por medio de entrevistas a los actores de cada uno de los municipios. Realizaron además, la recopilación de datos estadísticos y completaron un cuestionario confeccionado desde el proyecto de investigación a efectos de poder cuantificar algunos datos representativos. Estos fueron procesados y nos brindaron las conclusiones de los efec-

tos de las políticas públicas sobre la generación del Capital Humano de las PYMES.

Fundamento Teórico

Lo primero que debemos conceptualizar es lo que entendemos por Desarrollo. Básicamente, en el contexto de una sociedad, el desarrollo se refiere al progreso en el sentido económico, social, cultural o político. Un sentido con mayor aplicabilidad y concreción en la definición de desarrollo establecería que el mismo está caracterizado por condiciones en las cuales los bienes y servicios se encuentran crecientemente al alcance de los grupos sociales que conforman la sociedad.

El desarrollo, entre otros elementos, influye sobre el sistema productivo local, actuando sobre su eficiencia y competitividad por medio del establecimiento de redes, eslabonamientos productivos, mecanismos de asociatividad y la innovación tecnológica de las empresas permitiendo de esa manera alcanzar una mejor calidad de vida para los habitantes de un determinado territorio. (Sen; 2000)

Tal es así, que es correctamente definido por Albuquerque (Albuquerque; 2002), como un sistema conformado por la interrelación de cuatro grupos de variables agrupadas por niveles que actúan sobre los sistemas productivos individuales (empresas); a saber: Nivel Macro, Nivel Meta, Nivel Mezo y Nivel Micro. En el primero de ellos (macro) figuran las variables establecidas a nivel nacional tales como las políticas monetaria, fiscal, cambiaria, comercial entre las principales. En el segundo nivel se encuentran los factores socioculturales, valores y patrones básicos de la organización política, jurídica y económica. En el nivel mezo, nos encontramos con las variables referidas a las políticas de infraestructura física, educacional,

tecnológica, ambiental, habitacional, de salud, entre otras. En el último nivel, el micro, se encuentran las variables referidas al propio sistema productivo, es decir aquellas que se refieren a la capacidad de innovación tecnológica, de gestión empresarial, la integración de redes, entre las principales, es decir aquellas variables que le dan la capacidad para generar competitividad y eficiencia al sistema.

En el presente trabajo nos abocaremos al estudio de la influencia de las variables del nivel mezo, es decir las que competen al nivel de gobierno local o municipal, por medio del establecimiento de políticas públicas activas, las que se referirán a las variables anteriormente enunciadas.

Son estas variables las que influyen de manera significativa en la calidad del capital humano, base necesaria para generar el desarrollo. Esta base se genera por medio de los cuidados que se tengan, en cuanto a la salud, alimentación, ambiente en el que habitan y también por la calidad de los sistemas educativos.

En este marco, compete a las políticas públicas locales encargarse de una serie de elementos básicos tales como la movilización y participación de los actores locales, la cooperación entre lo público y lo privado, fomento de la educación y formación técnica y profesional, el fomento de la actividad emprendedora local, la promoción de la salud y la coordinación de programas e instrumentos de fomento, entre otros. (Albuquerque; 2002)

En cuanto al primero de los elementos supone la construcción del capital social, por medio del desarrollo de una cultura proactiva y emprendedora, que la alejen de la lógica del subsidio del estado. La búsqueda de esta cultura emprendedora, permite la creación de espacios para la cooperación entre lo público y lo privado, posibilitando la gene-

ración de proyectos de desarrollo. A su vez esto facilita la discusión de los problemas locales por todos los actores sociales, construyendo una identidad compartida. Lo que se viene a sumar al patrimonio histórico local contribuyendo a la formación de una realidad cultural propia. Por otra parte para que las empresas sean capaces de generar innovaciones que viabilicen su competitividad, es necesario contar con un capital humano de calidad, lo que viene dado a su vez por las acciones de fomento de la educación y de la formación técnica y profesional. Estas acciones, deben ser fomentadas desde los primeros años de existencia del individuo, lo que va acompañado necesariamente de los cuidados de la salud y el saneamiento ambiental para los habitantes del territorio, siendo estas también funciones indelegables del gobierno local.

Metodología

El trabajo de investigación es de tipo exploratorio y se realizó por medio de un relevamiento de tipo muestral. La muestra se generó a partir de la población integrada por los municipios aledaños a la ciudad de Villa María, provincia de Córdoba, República Argentina, considerando que los mismos tuvieran una población superior a los 2500 habitantes, según el censo provincial, realizado en el año 2009. Se confeccionó, bajo un criterio estadístico no paramétrico, ya que se trabajó sobre los municipios que aportaron libremente los datos de acuerdo a la posibilidad de obtener la información solicitada. Por lo que debemos remarcar que los resultados obtenidos no necesariamente reflejan o pueden ser atribuidos como características de la población.

Se obtuvo una muestra de 18 localidades: Alicia, Arroyo Cabral, Carrilobo, General Cabrera, Hernando, Justiniano Posse, Las

Perdices, Las Varillas, Leones, Monte Buey, Noetinger, Oliva, Oncativo, Sacanta, San Antonio del Litin, Tancacha, Villa María y Villa Nueva; cada una respondió a un cuestionario de más de 50 preguntas. Posteriormente fue se realizó el análisis mediante paquetes estadísticos con el objetivo de arribar a las conclusiones que se exponen en el desarrollo del trabajo.

Resultados

Del análisis de los datos presentados surge que la mayoría de las localidades poseen un tamaño bastante homogéneo, salvo la ciudad de Villa María, que es la cabecera de la región y cuenta con una masa poblacional superior al resto de las localidades analizadas.

Esto nos marca que Villa María actúa como centro concentrador de las principales actividades de la región, convirtiéndose en un núcleo de operaciones comerciales, productivas, financieras y administrativas. (Ver Cuadro Cantidad de habitantes anexo I gráficos)

Se observa que cada municipio asigna sus recursos de acuerdo a las necesidades imperantes, es así, que podemos detectar que no existe una correlación entre el tamaño de una población y el modo en que asigna su presupuesto a actividades tales como: cuidado de la salud, vivienda, educación, fomento de emprendimientos, parque industrial y saneamiento ambiental.

» Cuidado de la Salud: de acuerdo a los datos recabados, Arroyo Cabral, Carrilobo y Oncativo son las localidades que destinan una mayor porción de su presupuesto al cuidado de la salud de sus ciudadanos, las que rondan en torno del 16 y el 40 %, muy por encima de la media del 12%. Se observan, entre otras actividades, programas de prevención y

concientización, atención médica primaria e internación. Ver gráfico Presupuesto destinado a Salud Anexo I)

» Vivienda: Las localidades de Arroyo Cabral, Carrilobo y Las Varillas son las que otorgan mayor ponderación a las actividades relativas a la vivienda. No obstante, existen en la mayoría de las localidades programas de vivienda que van desde la construcción de un baño a hasta la entrega de viviendas sociales de clase media. En gran parte de los casos, los fondos para el desarrollo de estas actividades provienen de los programas de la Nación (Programa Nacional de Emergencia Habitacional, Fondo Nacional de la Vivienda, Programa Federal de Mejoramiento de Viviendas) o de la Provincia (Plan Hogar Clase Media). Es por ello que las localidades con mayor asistencia Nacional y Provincial destinan poco o nada de su presupuesto municipal a satisfacer la necesidad de vivienda de su población, siendo los municipios de Villa María, San Antonio de Litín y Oncativo, los que menos fondos propios destinan a este tema. Debido a lo remarcado anteriormente, es decir que, por ser los gobiernos locales del mismo color político que los gobiernos de nivel superior, estas localidades reciben mayor apoyo financiero por medio de planes nacionales o provinciales de vivienda.

» (Ver gráfico Presupuesto destinado a Vivienda Anexo I)

» Educación: Carrilobo, es por mucho el municipio que mas parte de su presupuesto invierte en educación, es así que con solo 2900 habitantes, cuenta con 2 establecimientos de nivel primario y uno secundario. Esta situación genera grandes gastos fijos para el municipio que posee un pequeño presupuesto. (Ver

gráfico Presupuesto destinado a Vivienda Anexo I)

» La importancia otorgada a la educación en Carrilobo, se ve reflejada inclusive en la cantidad de alumnos egresados del nivel medio, que se encuentran en los mayores niveles de la región, juntamente con los de las localidades de Oliva, Leones, Noetinger y Villa María, los que superan holgadamente la media. Esto se remarca cuando se analiza la cantidad de establecimientos terciarios en donde sigue demostrando su supremacía sobre el resto de las localidades analizadas, en este caso juntamente con la localidad de Monte Buey. (Ver gráfico Cantidad de egresados nivel medio Anexo I)

» Fomento de Emprendimientos: existen solo tres localidades que destinan ingresos hacia esta actividad, dos de ellas son las poblaciones más grandes analizadas (Villa María y Villa Nueva). Podríamos afirmar que, cuanto mayor son las urbes, se generan otro tipo de necesidades, las que requieren asignar ingresos a actividades menos tradicionales como esta.

» Parque Industrial: el desarrollo de aglomeraciones industriales se encuentra como un nuevo concepto. La industria, tanto a nivel país como provincia ha tenido su auge en los últimos años, es por esto que las políticas destinadas a mejorar su competitividad, como puede ser el emprendimiento de un parque industrial, son conceptos que están creciendo poco a poco en las localidades del interior de la provincia. Solo Arroyo Cabral destina el 10% de su presupuesto al desarrollo de un parque industrial.

» Tratamiento de Residuos: La ciudad de Oncativo es la que destina una mayor porción de sus ingresos al tratamien-

to de los residuos. Pero desde el análisis de los datos cualitativos se desprende que la mayoría de los municipios están emprendiendo el camino hacia el reciclaje. Las actividades van desde la concientización de la población a cerca del cuidado del medio ambiente hasta programas específicos de división y reciclado de residuos. (Ver gráfico Presupuesto destinado a Tratamiento de residuos Anexo I)

Conclusiones y Discusión

Se observa que las localidades analizadas presentan ciertas características similares en cuanto a su nivel de desarrollo, principalmente debido a que se encuentran ubicadas en una región de economía orientada a la producción agroalimentaria, un sector en pleno crecimiento. No obstante no se puede dejar de recalcar las diferencias que surgen en cada localidad a partir de la coincidencia o divergencia entre los partidos políticos gobernantes a nivel local vs. Provincial o Nacional, dadas las preferencias que esto implica a la hora de asignar recursos.

Las actividades que desarrollan los municipios, entre otras, son: la organización de cooperativas de trabajo, pavimentación, subsidios a instituciones, parquización, capacitación, saneamiento ambiental, fomento de la educación y salud, como algunas de las principales.

En la actualidad se observa que la mayoría de los habitantes poseen agua corriente, no así cloacas o tratamiento de líquidos cloacales.

La ubicación de las localidades determina muchas de las ventajas cualitativas y estratégicas que conducen a la ciudad a un mayor desarrollo. Esto va a depender si están cercanas a las rutas troncales por las que

circulan mayor cantidad de transportes o en torno a grandes industrias.

El capital humano se encuentra de modo particular en la actitud que tienen las personas, en el aprendizaje personal, en la innovación que ellas realizan, que toma la forma de creatividad y en las competencias de cada una de ellas.

El capital humano pone el foco en el comportamiento económico de los individuos, especialmente en la manera en la que acumulan conocimientos y habilidades, que les permite aumentar su productividad y la riqueza de la sociedad. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente más productivo. La implicación de este concepto de capital humano es que la inversión en formación y conocimientos acarrea beneficios, tanto desde el punto de vista individual como colectivo.

La educación es la base para generar capital humano que responda a las necesidades del mercado. Con una buena educación en las escuelas e instituciones se produce mejor capital humano, mejor preparado y las organizaciones conseguirán una mejor base para el desarrollo de sus capacidades a efectos de generar mayor valor económico agregado.

Preparar a las personas, con una correcta capacitación para enfrentar su futuro laboral, con sentido digno en lo familiar y social, de manera tal que alcancen éxito en todas las áreas de la vida, debe ser el objetivo que las comunas deben compartir con sus habitantes.

Además la educación debe adaptarse permanentemente a los requerimientos de una realidad cambiante que exige nuevos contenidos, y diseños curriculares para ser útil a la sociedad. La formación y capacitación debe estar acorde a las necesidades de

los receptores, como la oferta y demanda, es decir la adecuación del servicio a las exigencias del mercado.

Otra de las características destacables es que, en localidades muy pequeñas en donde no se desarrollan estudios superiores es muy bajo el número de profesionales sobre el total de la población. Esto se debe, principalmente a que la mayoría trabaja en las ciudades en donde ha estudiado y no vuelven a su pueblo de origen a desempeñarse en su profesión.

Por otra parte, un verdadero problema es el tema de la contaminación ambiental. En efecto se está tratando de tomar conciencia en cuanto a los fertilizantes utilizados en la zona agropecuaria, como así también en materia de la disposición de los desechos sólidos, habiéndose comenzado de manera incipiente en algunas localidades con procesos de recolección clasificada de residuos, para poder reciclarlos.

Notablemente, de los datos relevados, surge que el desconocimiento de cierta información, como la tasa de mortalidad, densidad de población, consumo de los servicios, sugieren que los ejecutivos ignoran parámetros importantes para proyectar su gestión y tener un acertado plan de acción. Agregado a ello, desde el punto de vista del ciudadano, en la mayoría de las localidades se ven y tienen la sensación de un “pueblo crecido”.

En lo referido a los resultados podemos resaltar que si bien se pudo constatar que las localidades en las que existe un gobierno local con una mejor planificación de sus políticas públicas, el nivel de desarrollo, y por lo tanto de calidad de vida de sus habitantes, es mejor, el valor diferencial entre las localidades analizadas no es relevante. Es por ello que hemos ampliado la investigación tratando de obtener información de localidades ubicadas fuera de la región estudiada y particularmente analizando municipios de la

zona norte de la Provincia de Córdoba, para poder determinar con mayor exactitud el diferencial en cuanto al desarrollo y las políticas públicas locales, y la calidad de vida de los habitantes.

Ampliación de la muestra

En virtud del alto grado de homogeneidad de la muestra en cuanto al nivel de desarrollo económico de las localidades bajo estudio, que generó la imposibilidad de generar resultados contundentes a cerca de la hipótesis planteada, es que se decidió ampliar la muestra, incorporando localidades con menor desarrollo económico. Estas localidades se encuentran ubicadas al norte de la provincia, y es así que se enviaron cuestionarios a más de diez localidades de la zona seleccionada, solamente obteniendo respuestas de dos de ellos, la localidad de Quilino y Villa María de Río Seco. Si bien la cantidad de datos no fue suficiente para poder afirmar estadísticamente los resultados, si se pudieron obtener indicios que corroboran nuestra hipótesis, tales como, cantidad de profesionales por cada mil habitantes, en el que los valores obtenidos son menores a la media poblacional. Así también otros indicadores como la cantidad de líneas telefónicas y accesos a Internet. Los niveles de desocupación, la cantidad de emprendimientos productivos entre otros, que permiten inferir que nuestra hipótesis es viable.

Bibliografía

ALBURQUERQUE, Francisco (2002): “Desarrollo económico territorial. Guía para agentes”, Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Sevilla.

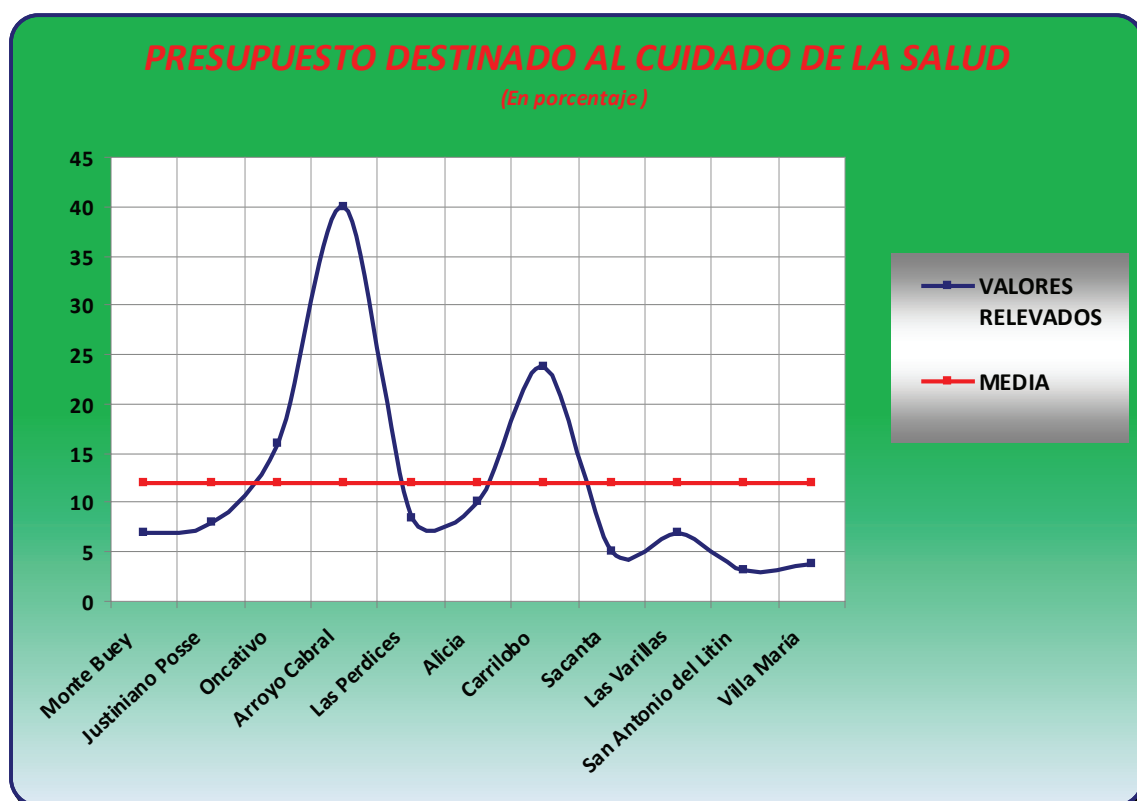
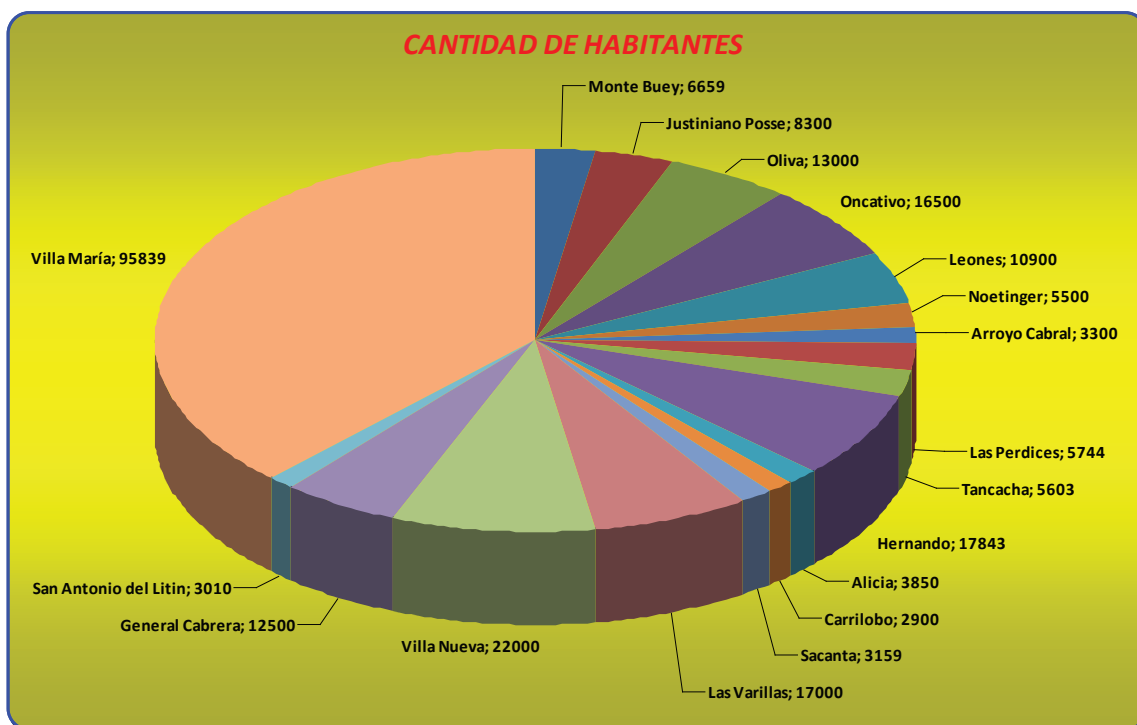
ALBURQUERQUE, Francisco. “Desarrollo Económico Local y Cooperación Descentralizada Para El Desarrollo” - Recuperado

27/07/2011 <http://www.hegoa.ehu.es/dossier/DHL/Desarrolloeconomicolocaycooperacion.pdf>

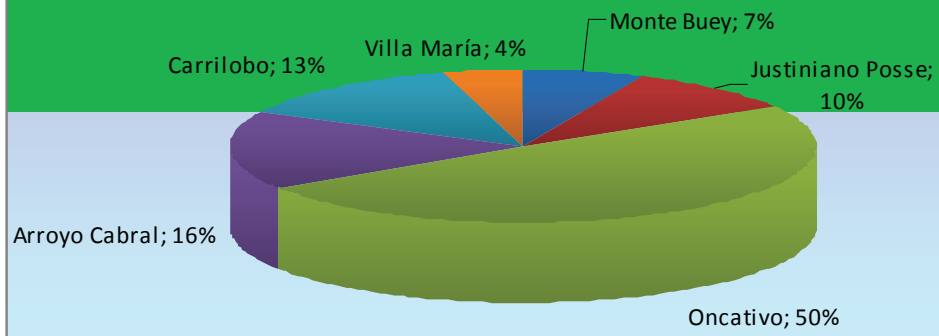
SEN, Amartya (2000) "El desarrollo como libertad" Editorial Planeta. Buenos Aires.

VÁSQUEZ Mireles, Rosalva D.; Mejía de León, Yolanda; Estrada Izquierdo, Gloria A. (2010) "El Capital Humano en las organizaciones. Incentivos, productividad y formación de capital humano" - Recuperado 23/07/2011 http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2010/MT12/SESION3/MT123_RVAZQUEZM_199.pdf

Anexos I Gráficos



PORCENTAJE DE PRESUPUESTO APLICADO AL TRATAMIENTO DE RESIDUOS



Artículos de síntesis

Estructuración de Universidades Nacionales: Estudio de su formalización

Hipólito Buenaventura Fink
Raúl Alberto Mangia
Pedro Ignacio Velazco

Resumen

El trabajo tiene como fin principal determinar si se encuentran formalizadas las estructuras vigentes de un conjunto de universidades nacionales, definido en función de la presencia de características similares a la Universidad Nacional de Entre Ríos.

Ello requirió caracterizar la estructura real utilizada en cada caso para cotejarla con lo formalizado e identificar diferencias y determinar la dinámica de ajuste a la realidad del contenido de los modelos empleados.

Para la recolección de datos, en facultades con asignaturas del área de administración de cada universidad seleccionada se realizaron encuestas al responsable del sector de recursos humanos, a un gestor político y a un docente del área de administración con experiencia en gestión universitaria, al tiempo que se analizaron las partes pertinentes de sus estatutos.

Se contrastó la información producida con cinco configuraciones descritas por Henry Mintzberg y se concluyó que ninguna se identifica como más representativa de las estructuras de las universidades investigadas,

mientras que para facultades y departamentos esa cualidad es de la forma simple; así como que están formalizadas parcialmente y con niveles de actualización dispares.

Los autores, estimulados por su actual intervención en la gestión universitaria, pretenden generar un aporte motivador de interrogantes que constituyan nuevos desafíos.

Introducción

La sociedad actual plantea a las universidades nuevos escenarios que incluyen profundas transformaciones en las tecnologías y los procesos relativos a las funciones de docencia, investigación y extensión, todo lo cual impacta en su diseño estructural, que debe ser una base adecuada para afrontar exitosamente tales desafíos, lo que conlleva la necesidad de su formalización para darle precisión y poder socializarlo.

Ahora bien, antes de considerar específicamente el tema de este trabajo, finalizado a mediados de 2011, es menester hacer una referencia al estado del conocimiento sobre el mismo.

Es preciso incursionar en el significado del vocablo organización desde el reconocimiento de que al hablar de estructuración de universidades nacionales nos estamos refiriendo a organizaciones.

Si bien el término organización es polisémico, con varias acepciones en la disciplina administrativa y fuera de ella, en esta ocasión su uso refiere a la construcción social cuya composición y funcionamiento conforman el campo de estudio de aquella.

En nuestro país, a nivel de las cátedras de administración, según lo que hemos advertido al efectuar análisis bibliográficos y participar regularmente en congresos y otras reuniones con colegas, el concepto atribuido a Jorge Etkin por Santiago Barcos¹ que dice

¹ Larocca H. y otros. Qué es Administración. Bue-

“las organizaciones son construcciones sociales con modos de funcionamiento formalizado y reconocido por sus miembros, cuyas tareas están orientadas hacia el logro de ciertos propósitos adoptados por el conjunto y que son culturalmente aceptadas por el medio ambiente en que se desenvuelven” obtendría la aprobación de todas ellas, más allá de los matices y los tonos que distinguen los modos de expresarse de sus integrantes.

Efectuada ya esta necesaria referencia sobre la idea de organización como objeto de estudio de la administración que está actualmente vigente en la Argentina, hemos de dirigir la atención hacia el concepto de estructura organizacional para expresar que en estos tiempos uno de los más difundidos y aceptados es el enunciado por Henry Mintzberg² quien dice “la estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas”.

Con la misma idea, pero en forma más breve, Fremont Kast y James Rosenzweig³ la definen como “el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización”.

De manera, pues, que la expresión estructura organizacional remite al conjunto de cada uno de los modos por los que en una organización se divide el trabajo y se coordina su ejecución, ergo, se refiere a cómo funciona.

A esta altura de la ilación de nuestro discurso conceptual es preciso introducirnos en los aspectos informales de las universidades

nacionales como acción imprescindible para conocer sus estructuras vigentes, y en especial, para identificar divergencias entre lo formal y lo informal, así como progresar en la determinación del grado de ajuste a la realidad de lo formalizado.

Aquí es indispensable encarar la cuestión del significado de las expresiones organización formal y organización informal.

En el primer caso se trata de la organización deseada y planificada y nos animamos a decir, con Ricardo Solana⁴, que “es algo así como un conjunto de prescripciones normativas de cómo deben ser las cosas”.

Por su parte, la organización informal está constituida por la red de relaciones espontáneas que de hecho la definen.

Al llevar esto al tema que nos ocupa se advierte que el efecto de formalizar la estructura integra la organización formal, mientras que en el ámbito de la informal las relaciones fácticas que se dan con motivo de la organización del trabajo conforman la estructura real -por oposición al carácter ideal de la anterior- que es parte de ella. En estos casos, hemos utilizado, para la primera situación, la denominación de estructura formalizada, y para el segundo, la de estructura vigente para destacar su actualidad.

Lo anterior debe entenderse desde una óptica acorde con la certera afirmación de Henry Mintzberg⁵ cuando asevera que “las estructuras formales e informales están estrechamente vinculadas, no pudiéndose apenas distinguir entre ambas en muchas ocasiones”, lo que no por ser evidente es siempre tenido en cuenta.

nos Aires: Macchi; 1998. P. 21.

² Mintzberg H. Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo; 1989. P. 6.

³ Kast F. y Rosensweig J. Administración de las organizaciones. 4ª ed. México: McGraw-Hill; 2004. P. 244.

⁴ Solana R. Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio. Buenos Aires: Docencia; 1993. P. 31.

⁵ Mintzberg H. La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel; 1984. P. 35.

Según el precitado Jorge Etkin⁶, “la formalización, en un sentido estricto, significa la representación explícita (reglas escritas) de las normas para el ordenamiento de las posiciones y funciones y de los medios que permitan el cumplimiento de las mismas,” lo cual va en “búsqueda de conductas regulares.”

Vemos que se alude a la representación de la estructura formal de una organización, mediante el empleo de técnicas de modelado específicas, para facilitar la comprensión y la consolidación de aquélla, en este último caso, al contribuir a la fijación de ciertos comportamientos.

En cuanto a los medios para llevar a cabo dicha representación, los principales, según lo reconoce toda la bibliografía actual, son los denominados manuales, entre los que sobresale el de organización, que incluye el organigrama. Pueden mencionarse también, a título ilustrativo y sin pretender agotar una lista cuya conformación depende de las determinaciones que sobre esto se adopten, por razones prácticas, en cada organización, los manuales de funciones y de procedimientos, los diagramas de flujo, los cursoigramas y las normas de calidad.

Cabe, a continuación, traer a colación el esquema de diseño estructural, no tradicional pero ya clásico, elaborado por el canadiense Henry Mintzberg⁷, quien ha propuesto originariamente la distinción de cinco partes en las estructuras de las organizaciones (la cumbre estratégica, la línea media, el núcleo operativo, la tecno estructura y el elenco de apoyo), lo cual complementa con la idea de cinco flujos o corrientes (de autoridad formal, de actividad regulada, de comunicación informal, de constelaciones de trabajo y de procesos de decisión ad hoc), con

lo que ha tratado de brindar un colectivo integrador en la representación de lo formal y de lo informal y de la complejidad del funcionamiento de estos sistemas sociales.

Posteriormente, el prenombrado Henry Mintzberg⁸ ha corregido su plana con el agregado de una parte más a su concepción de la estructura de las organizaciones (la ideología), con lo que las ha llevado a seis.

En cuanto a las tipologías estructurales, por razones prácticas, habremos de usar la que en un primer momento ha presentado ese autor, que tiene cinco configuraciones.

La primera, denominada empresarial o simple, generalmente suele ser poco formalizada y de pequeña magnitud, es más apta para actuar en ambientes simples, el poder suele concentrarse en el nivel superior o cumbre estratégica y por esto su idea fuerza es la dirección.

La segunda, llamada organización mecánica o funcional, es burocrática porque emplea mecanismos de estandarización —en mayor medida, de los procesos— para coordinar el trabajo, es sumamente formalizada, habitualmente alcanza un gran tamaño, es más apropiada para ambientes simples y estables y el poder radica, principalmente, en la tecno estructura por ser la que define los instrumentos de normalización con la pretensión de lograr la máxima eficiencia.

La tercera, conocida como organización divisional o diversificada, se muestra como un conjunto de formas funcionales reunidas bajo una conducción común para concentrarlas en un conglomerado de grandes dimensiones y muy formalizado que participa en varios mercados. Se desempeña muy bien en ambientes complejos y estables y el poder se centra en los mandos medios, o línea media, que agrupan los niveles estra-

⁶ Etkin J. *Sistemas y estructuras de organización*. Buenos Aires: Macchi; 1978. P. 48.

⁷ Mintzberg H. *Op. cit.* P. 11-22.

⁸ Mintzberg H., Quinn J., y Voyer J. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Pearson; 1995. P. 159-161.

tégicos de las unidades funcionales que la conforman.

La cuarta, que recibe el nombre de organización ad hoc o matricial, es poco formalizada, alcanza su mejor rendimiento en ambientes complejos y dinámicos que reclaman hacer hincapié en el aprendizaje permanente, y el elenco de apoyo tiende a adquirir una importante cuota de poder por efecto de su intervención en la prestación de servicios necesarios para los distintos proyectos que encara la entidad.

Y la quinta y última, conocida como organización profesional, la cual es otra variante de la burocracia en la que en el núcleo operativo, en lo que hace a la actividad principal de la misma, se requieren conocimientos y habilidades fuertemente especializados propios de personal altamente calificado a través de un considerable período de formación antes de su ingreso. Actúa más eficazmente en contextos complejos y estables, el poder se desplaza en gran parte hacia el sector profesional del área operativa y en ella se exalta la capacitación.

Acabada esta sintética descripción de modelos estructurales, una vez más recurrimos a Henry Mintzberg⁹, en esta oportunidad para advertir que “cada configuración está idealizada: (es) una simplificación, en realidad una caricatura de la realidad”. Consecuentemente, ninguna estructura real se corresponde exactamente con alguno de los tipos teóricos y en todos los casos se observan características de más de uno de ellos, aunque la mayoría de las veces es posible establecer similitudes o correspondencias suficientes para aplicar la clasificación propuesta.

Ahora pues, dado que nuestro estudio se centra en las estructuras de las universida-

⁹ Mintzberg H., Ahlstrand B. y Lampel J. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires: Granica; 2007. P. 391.

des nacionales, es preciso analizar los contenidos de esta expresión.

Primeramente, debido a que el carácter de nacional, del que luego nos ocuparemos, nos sitúa inequívocamente en la Argentina, diremos que el concepto de universidad, en este contexto de tiempo y espacio, remite a una organización educativa que desarrolla funciones de docencia, a través de la enseñanza de grado y de posgrado, así como de investigación y de extensión cultural.

Esta idea se plasma en la legislación correspondiente cuando, por ejemplo, se dice de las universidades que “tienen por finalidad la generación y comunicación de conocimientos del más alto nivel en un clima de libertad, justicia y solidaridad, ofreciendo una formación cultural interdisciplinaria dirigida a la integración del saber así como una capacitación científica y profesional específica para las distintas carreras que en ellas se cursen, para beneficio del hombre y de la sociedad a la que pertenecen”¹⁰ y se las obliga a “desarrollar su actividad en una variedad de áreas disciplinarias no afines, orgánicamente estructuradas en facultades, departamentos o unidades académicas equivalentes”¹¹.

Queda esbozada al final de esta cita una característica estructural que la norma erige en esencial para el reconocimiento de una universidad.

Por lo que se refiere a la condición de nacionales de las universidades mencionadas en el encabezado del trabajo, la ley 24.521¹² expresa que “las instituciones universitarias nacionales son personas jurídicas de derecho público, que sólo pueden crearse por ley de la Nación, con previsión del crédito presu-

¹⁰ Ver el Artículo 27, de la ley 24.521, de Educación Superior.

¹¹ Ídem.

¹² Ver el Artículo 26 de la ley 24.521, de Educación Superior.

puentario correspondiente y en base a un estudio de factibilidad que avale la iniciativa”¹³.

El conjunto actual de las universidades nacionales, según información obrante en la página que tiene en la Internet la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación¹⁴, está conformado por cuarenta y seis de estas entidades, de las cuales sólo algo menos del sesenta por ciento –veintisiete, para ser más precisos– reúnen las condiciones para estar incluidas en el objeto del trabajo.

El carácter público de tales universidades tiene implicancias significativas en la definición de sus objetivos y funciones, a los que debería subordinarse su diseño estructural.

Sobre esto es eficazmente ilustrativo lo apuntado por Miguel Rojas Mix¹⁵ cuando con admirable concisión expone que “el hecho de regirse por el interés nacional y no por el privado, es una diferencia esencial de la universidad pública con la privada”.

Hay entonces una serie de valores comunes y de obligatorio respeto para todas las universidades nacionales, que son las que nos interesan para esta investigación, y un reconocimiento, el de la autonomía y la autarquía, que les da ciertas facultades especiales con sus equivalentes responsabilidades, todo lo cual tiene una incidencia directa en sus estructuras.

Concebimos, con Juan Godoy¹⁶, a la autonomía institucional “como garantía otorgada constitucionalmente a determinadas institu-

ciones, para darse sus propias normas de organización y derivadas y regirse por ellas, elegir sus autoridades, darse su administración y poseer su régimen económico financiero, conforme a un marco general y superior” y a la autarquía como “la facultad de ciertos entes para darse su propia administración de acuerdo a normativa de organización y autoridades, que reciben desde afuera”.

Por otra parte, la situación presente, caracterizada por la aparición de mixturas estructurales y por cambios sustanciales en las variables del entorno del sistema educativo que no son expectativas sino fenómenos actuales cuyo impacto se profundizará en el porvenir, a lo que no son ajenos la globalización y el vertiginoso desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación, conforma un estado de cosas que no ha hecho más que acentuarse persistentemente desde que Ana García de Fanelli¹⁷, hace más de una década, expresara que “las universidades buscan soluciones para adaptar sus estructuras y procesos de administración académica a fin de asegurar su continuidad frente a este nuevo medio.”

En lo que se refiere a estos reclamos de adecuaciones, es pertinente precisar que aun cuando en toda configuración estructural hay una determinada vocación de perdurabilidad, esto de ningún modo debe confundirse con invariabilidad, dicho de otra manera, con palabras de Jorga Volpentesta¹⁸, ella “puede ser modificada cuando las necesidades de la organización así lo requieran” puesto que “esa característica de estabilidad no es sinónimo de eternización del status quo”.

¹³ Ver el Artículo 48 de la precitada ley.

¹⁴ En: http://www.me.gov.ar/spu/Servicios/Autoridades_Universitarias/autoridades_universitarias.html. Consulta efectuada el 28/07/11.

¹⁵ Rojas Mix M. Alma Mater. La universidad latinoamericana: perspectivas y compromisos para el siglo XXI. Concepción del Uruguay: EDUNER; 2008. P. 13.

¹⁶ Godoy J. La autonomía universitaria en jaque. Su necesaria reparación desde una perspectiva constitucional. Concepción del Uruguay: EDUNER; 2001. P. 87.

¹⁷ García de Fanelli A. Gestión de universidades públicas. La experiencia internacional. Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación - Secretaría de Políticas Universitarias; 1998. P. 12.

¹⁸ Volpentesta J. Organizaciones, procedimientos y estructuras. 2ª ed. Buenos Aires: Osmar Buyatti Librería Editorial; 2007. P. 320.

Habida cuenta de lo expresado hasta aquí en cuanto al estado del conocimiento sobre el tema planteado para la investigación, categorizada como un estudio, exploratorio, no experimental y transversal, se han formulado las siguientes hipótesis:

- » Las universidades nacionales no cuentan con estructuras plenamente formalizadas.
- » En los casos en los que las universidades nacionales tienen formalizados sectores o aspectos de la estructura, los textos y las representaciones correspondientes están desactualizados.
- » Los diseños de las formalizaciones estructurales de las universidades nacionales se inspiran en configuraciones teóricas diferentes de las que se tienen en cuenta para la conformación de sus estructuras reales.
- » La necesidad de administrar diversos proyectos educativos lleva a las universidades nacionales a evolucionar hacia formas adhocráticas.

Objetivos

GENERAL

- » Determinar si se encuentran formalizadas las estructuras vigentes de las universidades nacionales incluidas en el conjunto sujeto a estudio.

ESPECÍFICOS:

- » Releva las estructuras vigentes de dichas universidades nacionales.
- » Releva las estructuras formalizadas de esas universidades nacionales.
- » Determinar la dinámica de actualización de la formalización de las estructuras de esas universidades nacionales.

- » Identificar desvíos entre las estructuras formalizadas y vigentes de las universidades nacionales consideradas.
- » Identificar qué tipo de configuración teórica es más representativa de cada estructura vigente de las universidades nacionales relevadas.
- » Identificar qué tipo de configuración teórica es más representativa de cada estructura formalizada de las universidades nacionales relevadas.

Metodología

El proceso de delimitación cualitativa de la población analizada concluyó con la determinación de un universo de investigación conformado por las universidades nacionales de la Argentina, según el concepto de ellas expuesto en el desarrollo del marco teórico, surgidas formalmente a partir de mil novecientos se

tenta, cuya matrícula para las carreras de grado no supera los cincuenta mil alumnos y que centran sus actividades académicas en la educación presencial.

Esto surgió de considerar la incidencia de factores de contingencia, en este caso la edad, el tamaño y el sistema técnico utilizado en el núcleo operativo, en el modo de diseñar la estructura, lo cual se hizo con el propósito de delimitar una población con características similares a la de la Universidad Nacional de Entre Ríos para potenciar la utilidad de los resultados del trabajo para la institución universitaria cuya comunidad integramos.

Sobre el corte referido a la edad, se lo situó en el inicio de la década en la que fue fundada la universidad de la que somos parte, por lo dicho en el párrafo precedente, no obstante lo cual, coincidimos con Henry Mintzberg¹⁹ en cuanto a que “la estructu-

¹⁹ Mintzberg H. Op. cit. en nota (5). P. 267.

ra refleja la época en que se fundó el sector”, esto es, que las universidades incluidas en el análisis han sido creadas a partir de la reiteración de los rasgos principales de las que ya existían para entonces.

En lo que atañe al tamaño, se entendió que las casas de altos estudios con más de cincuenta mil alumnos en sus carreras de grado tienen una problemática muy distinta de las demás, por lo que se desestimó su inclusión en los alcances de este estudio.

Además, se ha dejado de lado a las universidades dedicadas predominantemente a la educación virtual debido a que se entendió que esta modalidad de enseñanza se encuentra aún en estado embrionario en nuestro país, por lo que un estudio que la abarcara debería analizar, a la vez, experiencias que están ocurriendo en otros puntos del planeta.

En cuanto al aspecto cuantitativo, la factibilidad de relevar y analizar las estructuras incluidas en la población así definida nos eximió de recurrir al sistema de muestreo en esta oportunidad.

Luego de cumplida esa etapa, como consecuencia del análisis de los estatutos, se determinó limitar la remisión de las encuestas a las facultades y departamentos que cuentan con carreras de ciencias económicas. Tal decisión se sustentó en que dichas unidades académicas tienen importantes vínculos institucionales con la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de Entre Ríos y por ende, un compromiso mayor para atender las solicitudes de información derivadas de la implementación del proyecto y además en que en ellas se dictan asignaturas del ámbito disciplinar de la administración, lo que facilitaría la obtención de respuestas de docentes de esa área con experiencia en gestión universitaria.

Por otra parte, en cuanto a la tipificación adoptada para categorizar la materia de estudio, en un todo de acuerdo con lo manifestado por Emilio Díez, Francisca Martín y Rafael Perriñez²⁰, cuando declaran que “poco a poco, las ideas de Mintzberg han ido ganando terreno pues hoy ya es reconocido por casi todos que es la única construcción sólida y completa que existe para entender la estructura de las organizaciones”, hemos recurrido a la primera propuesta efectuada por este prestigioso autor canadiense que contempla cinco modelos de configuraciones estructurales²¹ e igual número de partes fundamentales²² y de sistemas de flujos o corrientes²³ identificables en las organizaciones, así como ocho parámetros de diseño²⁴ y cuatro factores de contingencia²⁵.

Incidió en gran medida en esta decisión -más allá de que el propio Mintzberg ha incorporado luego dos tipos más de estructuras a su clasificación hasta llegar a siete-, el pensamiento de que por ser la misma ya muy conocida se facilitaría la tarea de quienes serían encuestados y entrevistados, en pos de que sus respuestas se dieran con conocimiento de la terminología empleada en las preguntas, todo ello sin mengua de la necesaria variedad de posibilidades que debe

²⁰ Díez de Castro E., Martín Jiménez F. y Perriñez Cristóbal R. (coord.). Estructurar las organizaciones. Madrid: Editorial Síntesis S.A; 1995. P. 7.

²¹ Estructura simple, burocracia maquina, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia.

²² Cumbre estratégica, línea media, núcleo operativo, tecnoestructura y staff de apoyo.

²³ Autoridad formal, actividades reguladas, comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad hoc.

²⁴ Especialización, formalización del comportamiento, preparación y adoctrinamiento, agrupación de unidades, tamaño de la unidad, sistemas de planificación y control, dispositivos de enlace y descentralización horizontal y vertical.

²⁵ Edad y tamaño de la organización, sistema técnico, entorno y poder.

tener toda tipología para ser útil como medio de análisis. Por otra parte, se entiende que la exclusión de algunas configuraciones –la ideológica y la misionera- no afecta el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Tampoco ha sido ajena esta determinación a la formulación de detalladas y precisas pautas descriptivas de cada modelo de estructura, directamente relacionadas con las dimensiones antes mencionadas, por parte del autor precitado, lo que ha constituido un valioso elemento a partir del cual afrontar el desafío de la construcción de la encuesta.

Por otra parte, en cuanto a la toma de datos, para ello se emplearon técnicas de análisis documental -para interpretar instrumentos normativos y modelos referidos a la temática del trabajo- y de realización de encuestas –que consideraban las funciones de docencia, investigación y extensión, aplicadas, en cada unidad académica, al responsable del sector de recursos humanos, a un gestor político y a un docente del área de administración con conocimiento de gestión universitaria-, al tiempo que se planeó llevar a cabo entrevistas que no se pudieron concretar por efecto del importante retraso con el que se recibió la mayor parte de las respuestas de las encuestas, lo que no dejó tiempo suficiente para seleccionar a quiénes se entrevistaría, elaborar el cronograma, diseñar las guías y llevarlas a cabo.

Resultados

En lo que incumbe a los objetivos que nos propusimos al comienzo de la investigación, empezaremos por el principal o general.

El reto que allí se planteaba era: determinar si se encuentran formalizadas las estructuras vigentes de las universidades nacionales incluidas en el conjunto sujeto a estudio.

Según surge de las respuestas recibidas a la encuesta realizada, observamos que, en la mayoría de los casos, las estructuras vigentes se encuentran parcialmente formalizadas, a través del empleo, en distintos grados, de los instrumentos técnicos que suelen utilizarse para ese fin.

Más precisamente, al traducir esa información en términos porcentuales, se ve que el uso de dichos elementos para formalizar estructuras varía según el siguiente detalle:

- » Organigramas: 65%
- » Manuales de funciones: 50%
- » Diagramas de flujo: 26%
- » Manuales de procedimiento: 65%
- » Cursogramas: 35%

En este sentido, hay que tener en claro que desde la teoría de la administración no se puede indicar el grado de formalización óptimo de una estructura para una organización determinada. En cada situación ello depende de los rasgos que la identifican y, en especial, de los aspectos que la conducción considera críticos y que deben ser formalizados para someterlos a un proceso de regulación y control.

Ya en el plano del análisis de lo sucedido en cuanto a los objetivos específicos, recordamos que el primero de ellos requería: relevar las estructuras vigentes de dichas universidades nacionales –las mencionadas en el general-.

De un total de veintisiete, hemos relevado, hasta el vencimiento del último plazo que nos fijamos para procesar la información, las estructuras de once. Además, luego de ello, hemos recibido la información correspondiente a otra casa de altos estudios.

El enunciado del segundo objetivo específico rezaba: relevar las estructuras formalizadas de dichas universidades nacionales –aquí también se trataba de las mencionadas en el general-.

Con igual salvedad que en el caso anterior, en lo concerniente a la cantidad de universidades relevadas, y en función de la consideración de los instrumentos técnicos más utilizados -organigramas y manuales de procedimientos-, puesto que su empleo indica un importante grado de formalización, se llegó a esta cuantificación porcentual por función:

- » Administrativa: 63%
- » Docencia: 29%
- » Investigación: 33%
- » Extensión: 25%

En el texto del tercer objetivo específico se pedía: determinar la dinámica de actualización de la formalización de las estructuras de esas universidades nacionales.

Con respecto a ello, como situaciones extremas, se aprecia, por un lado, que la estructura de la función administrativa es la más formalizada, por medio de organigramas, en un 63% de los casos, con un porcentaje de actualización del 80%, mientras que en el otro confín, las restantes funciones están formalizadas, a través de cursogramas, sólo en un 17% de los casos, con un porcentual de actualización del 75%.

Además, con relación a las modificaciones en la estructura llevadas a cabo, por sectores, observamos que la última se sitúa, medida en intervalos de tiempo que contemplan los casos extremos, para cada función, de la siguiente forma:

- » Administrativa: [1990-2009]
- » Docencia: [1990-2011]
- » Investigación: [1974-2011]
- » Extensión: [1990-2011]

Lo anterior revela una amplia variedad de realidades en cuanto a la dinámica de actualización de la formalización de las estructuras de las universidades.

En la formulación del cuarto objetivo específico se solicitaba: identificar desvíos en-

tre las estructuras formalizadas y vigentes de las universidades nacionales consideradas.

A partir de la información recabada por medio de las encuestas, se identifican desvíos de ese tipo, cuya magnitud varía según los instrumentos de formalización empleados. A continuación se exponen las situaciones límites:

- » Organigramas: para la función administrativa el nivel de formalización llega a un 63% de los casos, con un grado de desactualización del 33% de éstos; a la vez que para la función extensión los porcentajes son, respectivamente, del 58% y del 50%.
- » Cursogramas: para la función administrativa el nivel de formalización llega a un 33% de los casos, con un grado de desactualización del 0%; a la vez que para las restantes los porcentajes son, respectivamente, del 17% y del 25%.

En la declaración del quinto y último objetivo específico se interesaba: identificar qué tipo de configuración teórica es más representativa de cada estructura vigente de las universidades nacionales relevadas.

La información recabada permite advertir que el modelo de configuración más representativo de las mismas es la forma divisional, para las universidades, en tanto que para las facultades y departamentos es la estructura simple.

Conclusiones

Surgen de la confrontación de las hipótesis oportunamente elaboradas con los resultados obtenidos por efecto de las tareas de recolección de datos y producción de información por medio de su procesamiento.

La primera de ellas expresaba: las universidades nacionales no cuentan con estructuras plenamente formalizadas.

En lo que a ella atañe, la hemos confirmado, al detectar que dichas entidades no utilizan cabalmente los instrumentos técnicos aptos para formalizar sus estructuras, de lo cual se da noticia detallada más arriba, al hablar del grado de alcance de los objetivos.

Al pasar a la consideración de la segunda hipótesis, recordamos que decía: en los casos en los que las universidades nacionales tienen formalizados sectores o aspectos de la estructura, los textos y las representaciones correspondientes están desactualizados.

Con relación a esa afirmación, se destaca que la encuesta efectuada evidencia que aun cuando el 63% de las once universidades desde las que se recibieron respuestas al cuestionario correspondiente tiene formalizada, con organigramas, la estructura de la función administrativa, que es la más avanzada en ese aspecto, sólo el 67% de ellos está actualizado, por lo cual aquella presunción ha sido parcialmente avalada por la realidad.

En cuanto a la tercera hipótesis, allí se sostenía que: los diseños de las formalizaciones estructurales de las universidades nacionales se inspiran en configuraciones teóricas diferentes de las que se tienen en cuenta para la conformación de sus estructuras reales.

Sobre este asunto es preciso admitir que la información producida no es suficiente para emitir un juicio que confirme nuestro supuesto inicial, ni que lo descarte; aunque cabe tener presente lo oportunamente consignado en cuanto a que no se pudieron aplicar todas las técnicas de acopio de datos previstas.

En lo que compete a la cuarta y última hipótesis, su texto era: la necesidad de administrar diversos proyectos educativos lleva a las universidades nacionales a evolucionar hacia formas adhocráticas.

Es claro que la suposición precedente no ha sido confirmada ya que en la mayoría de las respuestas se considera que las estructuras son simples, a lo que se suma que del análisis de los estatutos no aparece un tipo de diseño especialmente preferido.

Acabada esta parte, de imprescindible inclusión, se insertan algunas apreciaciones que entendemos son sustanciosas para los interesados en el tema.

Con elevada frecuencia, diferentes encuestados tienen miradas distintas, a veces, directamente contrapuestas, para una misma realidad, lo cual se considera sintomático del posicionamiento desde diversos paradigmas, o modelos mentales, muy relacionados con la actividad que desarrollan, según los cargos que ocupan, y por ende, disímiles.

Asimismo, no se nos escapa que la propia y particular estructura de una organización limita, con mayor o menor intensidad en cada caso, el modo de percibir la realidad, y consecuentemente, de reaccionar ante ese fenómeno, pero también es verdad que determinadas condiciones subsisten de todas maneras, como por ejemplo, el requerimiento de ciertas habilidades para la docencia.

Además, cuando las divergencias se ubican entre personas que cumplen roles equivalentes -o por lo menos muy similares- o entre quienes laboran en una misma universidad, es lícito inferir que una de las causas de ello sería la potencial necesidad de una formación más profunda y sólida en materia de estructuras organizacionales, y específicamente, en lo que hace a un mejor dominio del esquema conceptual de Henry Mintzberg, lo cual, de lograrse, permitiría la realización de una lectura de la realidad a partir de un estándar comprendido por todos. De confirmarse esta carencia, se estaría ante un problema para el cual habría que elaborar una pronta y eficaz respuesta;

y esto nos lleva a pensar en futuros desarrollos en la presente línea de investigación.

Todos estos retos nos impactan y nos instan a asumirlos y dar continuidad a esta incursión en la investigación sobre las estructuras orgánicas de las universidades, para progresar en nuestra formación y de brindar aportes útiles para la disciplina administrativa y para quienes la aplican cotidianamente al participar en la conducción de universidades, sin aspirar a la utopía de dar por acabado lo concerniente a ningún tema, pues, como magistralmente lo sintetizara José Ortega y Gasset: “la ciencia es todo aquello sobre lo cual siempre cabe discusión.”

Bibliografía

DÍEZ DE CASTRO E., Martín Jiménez F. y Perriáñez Cristóbal R. (coord.). Estructurar las organizaciones. Madrid: Editorial Síntesis S.A; 1995

ETKIN J. Sistemas y estructuras de organización. Buenos Aires: Macchi; 1978.

GARCÍA DE FANELLI A. Gestión de universidades públicas. La experiencia internacional. Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación - Secretaría de Políticas Universitarias; 1998.

GODOY J. La autonomía universitaria en jaque. Su necesaria reparación desde una perspectiva constitucional. Concepción del Uruguay: EDUNER; 2001.

KAST F. y Rosensweig J. Administración de las organizaciones. 4ª ed. México: McGraw-Hill; 2004.

MINTZBERG H. Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo; 1989.

MINTZBERG H. La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel; 1984.

MINTZBERG H., Quinn J., y Voyer J. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Pearson; 1995

MINTZBERG H., Ahlstrand B. y Lampel J. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires: Granica; 2007.

ROJAS Mix M. Alma Mater. La universidad latinoamericana: perspectivas y compromisos para el siglo XXI. Concepción del Uruguay: EDUNER; 2008

SOLANA R. Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio. Buenos Aires: Docencia; 1993.

VOLPENTESTA J. Organizaciones, procedimientos y estructuras. 2ª ed. Buenos Aires: Osmar Buyatti Librería Editorial; 2007.

Reconocimiento y valoración de Bienes del Patrimonio Histórico, Artístico y Cultural en la Administración Pública

Diana Libardi
Jorge Meroni
Ana Ruth Plenasio
Gustavo Sader

Resumen

A través de la conceptualización de los activos tangibles e intangibles, de naturaleza no financiera, controlados por las administraciones públicas, en este caso, específicamente, los Bienes del Patrimonio Histórico, Artístico y Cultural, es que se pretende reconocer cuáles son los elementos de información cuantitativos y cualitativos que ayudan a la medición de los mismos, en términos de precio de transacción y de valor agregado a la sociedad.

Estos elementos patrimoniales, ponen de manifiesto en forma especial, las peculiaridades del sistema contable del sector. En algunos casos no están ligados al cumplimiento de los objetivos primordiales de la entidad; elementos cuya situación jurídica los hace inalienables; pueden ser de uso libre o con un control muy particular; su incorporación al patrimonio puede haber seguido vías con inexistencia de contraprestación económica; haberse producido esa incorporación en fechas muy lejanas; no existir mercado de intercambio; bienes únicos o sin sustitutos comparables.

En este trabajo se analiza la situación y perspectivas contables de los bienes arriba mencionados, dadas las especiales dificultades que presentan, situación no afianzada aún en las normas existentes en la actualidad. Por ello es que expondremos primero, los conceptos y criterios de reconocimiento y valoración del Inmovilizado No Financiero, en general.

Continuaremos con el análisis de la situación y perspectivas contables de los Bienes del Patrimonio Histórico, Artístico y Cultural, dadas las particulares dificultades y situación no consolidada en las normas y pronunciamientos existentes en la actualidad.

Las circunstancias especiales en las que se desenvuelven las entidades del sector público hacen, que para muchas de ellas, la incorporación de elementos materiales se efectúe por vías distintas a las típicas de mercado; en concreto, mediante transacciones sin contrapartida, procesos en los cuales no se produce un intercambio de valor, sino que una entidad recibe un valor sin que exista una contrapartida o, de existir, la misma no es de un valor equiparable.

El reconocimiento como activo de un elemento recibido mediante una transacción sin contrapartida es abordado en las Normas Contables Internacionales para el Sector, donde se establecen dos requisitos: que sea probable que la entidad obtenga futuros beneficios económicos o servicios potenciales derivados del activo, y que el bien pueda ser racionalmente medido por su valor razonable, siendo en concreto este último, el específicamente diferenciador.

Aceptado el reconocimiento de los elementos objeto de estudio, se hace necesario el establecimiento de criterios de valoración inicial. Criterios que consisten, de modo generalizado, en el costo de adquisición o el valor razonable en caso de no poderse apli-

car aquél, ya sea por su inexistencia, desconocimiento o falta de significación.

Objetivo del trabajo

El objeto de este trabajo es de examinar la significación entre otros, a través de la lectura de pronunciamientos internacionales, de la aplicación del valor razonable al inmovilizado no financiero, específicamente a los Bienes del Patrimonio Histórico, Artístico y Cultural. Ciertamente, la determinación del valor razonable de estos elementos patrimoniales tiene ciertas peculiaridades, cuya problemática no puede ser analizada, sino está relacionada con el conjunto de los Inmovilizados No Financieros de las administraciones públicas.

A partir del análisis de estos activos, controlados por las administraciones públicas como resultado de sucesos pasados, para lograr la prestación de servicios públicos u obtención de rendimientos, es que se establecen cuáles son los elementos contables que lo integran, LOS CRITERIOS GENERALES DE RECONOCIMIENTO Y VALORACIÓN, necesarios para su incorporación a los estados contables presentados por el sector.

Metodología

La metodología empleada en el trabajo consiste en desarrollar una investigación apriorística descriptiva con un fuerte apoyo bibliográfico.

La metodología cumple con el objetivo planteado: de la aplicación del valor razonable al inmovilizado no financiero, específicamente a los Bienes del Patrimonio Histórico, Artístico y Cultural en la administración pública.

Introducción

A través de la conceptualización de los activos tangibles e intangibles, de naturaleza no financiera, controlados por las administraciones públicas, en este caso, específicamente, los Bienes del Patrimonio Histórico, Artístico y Cultural, es que se pretende reconocer cuáles son los elementos de información cuantitativos y cualitativos que ayudan a la medición de los mismos, en términos de precio de transacción y de valor agregado a la sociedad.

Estos elementos patrimoniales, ponen de manifiesto en forma especial, las peculiaridades del sistema contable del sector. En algunos casos no están ligados al cumplimiento de los objetivos primordiales de la entidad; elementos cuya situación jurídica los hace inalienables; pueden ser de uso libre o con un control muy particular; su incorporación al patrimonio puede haber seguido vías con inexistencia de contraprestación económica; haberse producido esa incorporación en fechas muy lejanas; no existir mercado de intercambio; bienes únicos o sin sustitutos comparables.

En este trabajo se analiza la situación y perspectivas contables de los bienes arriba mencionados, dadas las especiales dificultades que presentan, situación no afianzada aún en las normas existentes en la actualidad. Por ello es que expondremos primero, los conceptos y criterios de reconocimiento y valoración del Inmovilizado No Financiero, en general.

Continuaremos con el análisis de la situación y perspectivas contables de los Bienes del Patrimonio Histórico, Artístico y Cultural, dadas las particulares dificultades y situación no consolidada en las normas y pronunciamientos existentes en la actualidad.

Las circunstancias especiales en las que se desenvuelven las entidades del sector

público hacen, que para muchas de ellas, la incorporación de elementos materiales se efectúe por vías distintas a las típicas de mercado; en concreto, mediante transacciones sin contrapartida, procesos en los cuales no se produce un intercambio de valor, sino que una entidad recibe un valor sin que exista una contrapartida o, de existir, la misma no es de un valor equiparable.

El reconocimiento como activo de un elemento recibido mediante una transacción sin contrapartida es abordado en las Normas Contables Internacionales para el Sector, donde se establecen dos requisitos: que sea probable que la entidad obtenga futuros beneficios económicos o servicios potenciales derivados del activo, y que el bien pueda ser racionalmente medido por su valor razonable, siendo en concreto este último, el específicamente diferenciador.

Aceptado el reconocimiento de los elementos objeto de estudio, se hace necesario el establecimiento de criterios de valoración inicial. Criterios que consisten, de modo generalizado, en el costo de adquisición o el valor razonable en caso de no poderse aplicar aquél, ya sea por su inexistencia, desconocimiento o falta de significación.

El objeto de este trabajo es de examinar la significación entre otros, a través de la lectura de pronunciamientos internacionales, de la aplicación del valor razonable al inmovilizado no financiero, específicamente a los Bienes del Patrimonio Histórico, Artístico y Cultural. Ciertamente, la determinación del valor razonable de estos elementos patrimoniales tiene ciertas peculiaridades, cuya problemática no puede ser analizada, sino está relacionada con el conjunto de los Inmovilizados No Financieros de las administraciones públicas.

Inmovilizado no Financiero del Sector Público:

La incorporación de la contabilidad patrimonial al ámbito de las administraciones públicas, ha supuesto la necesidad de afrontar la problemática de reconocimiento y valoración de una amplia variedad de activos, entre los cuales los inmovilizados tangibles e intangibles, de naturaleza no financiera, tienen una posición esencial.

A partir del análisis de estos activos, controlados por las administraciones públicas como resultado de sucesos pasados, para lograr la prestación de servicios públicos u obtención de rendimientos, es que se establecen cuáles son los elementos contables que lo integran, LOS CRITERIOS GENERALES DE RECONOCIMIENTO Y VALORACIÓN, necesarios para su incorporación a los estados contables presentados por el sector.

Surgen de formas diversas, en algunos casos incluso se originan como resultado de adquisiciones a título gratuito. Tampoco es esencial el concepto de la propiedad legal de los mismos, sino el derecho y la posibilidad de su utilización para el logro de objetivos y la prestación de servicios.

La utilización de los criterios vigentes en el ámbito privado, cuyo régimen contable se ha tomado como referencia para la reforma de las normativas de las administraciones públicas, si bien permiten aprovechar la amplia experiencia de esta contabilidad, no ha supuesto el logro de criterios de registro y valoración de general aceptación en el contexto de los inmovilizados materiales para entidades públicas, conducentes a unos estados contables con contenidos informativos homogéneamente tratados, de utilidad contrastada y de general utilización y aceptación.

A pesar de la filosofía de gestión que propone el sector público y los múltiples avances que viene realizando la profesión contable, la mera traslación de tales técnicas

informativas, son de difícil aplicación, debido a las peculiaridades de índole jurídica, económica, financiera y organizativa que presentan las entidades en el contexto de las administraciones públicas frente a las pertenecientes al ámbito privado.

Estos activos surgen de formas diversas, en algunos casos incluso se originan como resultado de adquisiciones a título gratuito. Tampoco es esencial el concepto de la propiedad legal de los mismos, sino el derecho y la posibilidad de su utilización para el logro de objetivos y la prestación de servicios.

De acuerdo a la Recomendación Técnica Nº 1 “Marco Conceptual Contable para la Administración Pública”, se caracteriza en el Anexo a los bienes del Estado como: “Bienes del dominio privado: Bienes pertenecientes a la Administración Pública para la satisfacción de necesidades colectivas y sobre los cuales ejerce el derecho de propiedad, similar al que los particulares tienen sobre sus bienes. Y a los Bienes del dominio público: Bienes de propiedad del Estado, afectados al uso común de los habitantes y sometidos a un régimen jurídico especial de derecho público. Son inembargables, imprescriptibles e inalienables”

Es necesario establecer los CRITERIOS DE RECONOCIMIENTO, teniendo presente que la incorporación de la partida a los estados contables, hagan posible la consecución de los objetivos de las administraciones en congruencia con las necesidades de los usuarios. Cualquier elemento de los estados contables debe estar asociado con el nivel de prestación de servicios o rendimientos futuros esperados en la entidad. El reconocimiento implica también, la constatación de una alta probabilidad de valoración de la partida.

Sin embargo, esto no es tarea menor ya que se presentan a menudo apreciaciones distintas acerca, de los criterios para el re-

conocimiento de estos activos o de los requisitos para la generación de beneficios. Se deberá establecer, en forma razonable cuáles son los elementos en los que no exista la certeza de aplicarse a la consecución de los objetivos de la entidad o a la prestación de servicios públicos, para ser considerados gastos del ejercicio e imputarse a la cuenta de resultados.

Para cumplimentar la satisfacción de las necesidades de un tratamiento contable adecuado, de los bienes del Estado, se debe presuponer que los mismos están debidamente inventariados y contabilizados, situación no siempre materializada. Esto, no sólo es un impedimento para brindar información útil para la toma de decisiones, sino que afecta la transparencia de la gestión de la administración pública.

Para abordar los aspectos fundamentales relacionados a estos activos, tales como concepto y reconocimiento, se deben determinar a continuación los CRITERIOS DE VALORACIÓN de los mismos, definidos como el proceso mediante el cual se atribuye a cada elemento de los estados contables el monto en unidades monetarias a figurar en dichos estados, que debe responder a las necesidades de los usuarios de la información financiera.

Se evidencian divergencias significativas y dificultades varias para determinar lo que se entiende por precio de adquisición de estos elementos activos, sus componentes, los gastos capitalizables y el reconocimiento de resultados en operaciones de permuta. Lo mismo ocurre en la determinación de los beneficios o pérdidas surgidas de correcciones de valor, o el reconocimiento del deterioro u obsolescencia de estos bienes.

No puede aplicarse un único criterio valorativo para la totalidad de los elementos de los estados financieros, por lo que se hace necesaria la utilización simultánea de dife-

rentes criterios de valoración. Para esto debe tenerse en cuenta la naturaleza, el destino, el plazo de permanencia y su capacidad de generar rendimientos futuros en concordancia con los objetivos de los estados contables (Meroni y Libardi, 2008).

Se considera desde hace ya unos años, según pronunciamientos internacionales, la aplicación del Valor Razonable como criterio alternativo, es decir, cuando no puedan utilizarse los criterios de valuación ya reconocidos. La NIC 39 lo define como, *la cantidad por la que puede ser intercambiado un activo o cancelado un pasivo entre un comprador y un vendedor interesados y debidamente informados, en condiciones de independencia mutua*. Así pues, el valor razonable es un valor estimado, por el que podría liquidarse un activo o pasivo en una transacción en condiciones de mercado. Al menos hipotéticamente, todos los activos y pasivos deben tener un valor razonable, si bien no en todos los casos será sencilla su determinación. No podría aplicarse el valor razonable para valorar un bien, cuando el rango de estimaciones aceptables de ese valor es significativo y las probabilidades de las diversas estimaciones no pueden ser evaluadas razonablemente. En el caso de los Inmovilizados no Financieros, estarían determinados por su valor de mercado, establecido por tasación.

Las correcciones valorativas que se efectúan a los bienes comprendidos en el Inmovilizado No Financiero proceden de amortizaciones y pérdidas por deterioro. La AMORTIZACIÓN, en su sentido económico, supone el reparto del valor amortizable de un activo entre los años en que presta sus servicios, es decir, los años de vida útil estimada. En las administraciones públicas representará la incorporación de un costo al proceso de generación de servicios, cumpliendo la misma función económica que en el resto de las organizaciones. Para un adecuado con-

trol del gasto y una mejor asignación de recursos de las entidades públicas, las amortizaciones son necesarias para el cálculo del costo de los servicios prestados, así como el de las tasas y precios públicos. Por todo esto, el cálculo de los consumos del inmovilizado permitirá la evaluación del costo del servicio prestado, con respecto al beneficio social que reporta.

Los cambios de tecnología, factores económicos, cambios en la demanda y defectos o errores de construcción, suelen provocar pérdidas por deterioro en los activos comunitarios. Cuando éstos han sido valuados al costo histórico o valor de mercado y han sufrido un deterioro en su potencial de servicio, surge la inquietud del reconocimiento del mismo. Sin embargo, en los pronunciamientos internacionales, se estima que se debe proceder a corregir la valoración del elemento, ajustándose su valor neto contable por el monto de la pérdida que se considerará gasto del ejercicio. En el caso que las pérdidas por deterioros correspondieren a activos revaluados, se computarán contra la reserva de revalúo. De exceder el importe de la misma, el remanente, se considerará gasto del ejercicio.

La excelencia en la utilización de los bienes públicos, sólo podrá lograrse a través de un adecuado reconocimiento, valoración y tratamiento de los mismos. Lo antedicho anteriormente adquiere una fuerte relevancia cuando resulta indispensable cubrir las expectativas que los ciudadanos y las empresas tienen puestas en sus administraciones públicas. Actualmente se espera que éstas sean capaces de ofrecer más valor añadido y mejores resultados a través de servicios que puedan estar disponibles en cualquier momento y lugar. Los procesos administrativos tradicionales, la definición de las políticas públicas y su aplicación, deberán adaptarse con rapidez a este nuevo entorno para

cumplir con este objetivo. Esto cambia el modelo de organización y de funcionamiento tanto interno como externo, ya que a medida que las administraciones públicas evolucionen en una estrategia de continua colaboración, los funcionarios públicos también podrán involucrar a los ciudadanos y colaboradores en la consecución de mayores objetivos para la sociedad.

Bienes Comunes y del Patrimonio Histórico, Artístico y Cultural:

Dentro del amplio espectro de elementos que pueden configurar los activos fijos materiales de las administraciones públicas, presentan peculiaridades destacadas los Bienes del Patrimonio Histórico, Artístico y Cultural.

Tal lo descrito para especificar las características recogidas de definiciones contenidas en diversos pronunciamientos referidos a estos Inmovilizados No Financieros, son elementos de naturaleza material que se caracterizan por tener rasgos de naturaleza histórica, artística, paleontológica, arqueológica, etnográfica, arquitectónica, estética, científica, tecnológica, así como los sitios naturales, jardines y parques que tengan valor artístico o antropológico.

Tienen cualidades específicas, que los individualizan, que les hace muchas veces irrepetibles, de duración como tales indefinida, para los que el paso del tiempo, en muchos casos, no origina una depreciación sino que, en ocasiones, incrementa sus virtudes intrínsecas, cuyo nacimiento se remonta a veces a centenares o incluso a millares de años, para los que se desconocería su costo histórico, ya sea por producción o adquisición, al provenir, además, en ocasiones, de donaciones o rescates hechos por la entidad propietaria actual y cuya individualidad supone en muchas ocasiones la ausen-

cia de un proceso transaccional paralelo que les permita asociar un precio por similitud.

Ampliando el concepto, y teniendo en cuenta a estudiosos del tema: "Analizado un amplio espectro de pronunciamientos profesionales y legislación contable al respecto, se ha constatado un común acuerdo de que, a pesar de las particularidades inherentes a éstos elementos, si se destinan a la finalidad de prestar servicios específicos distintos de los propios de su naturaleza (administrativos, educacionales, etc.) deberán ser tratados contablemente del mismo modo que cualquier otro elemento tangible de carácter operacional. Estos planteamientos, aún teniendo en cuenta el riesgo de fiabilidad en cuanto a la valoración económica, han encontrado su justificación en las últimas corrientes en el ámbito de la gestión pública. Corrientes que consideran necesario que el aporte informativo en el campo económico y financiero debe constituirse con el objetivo, entre otros, de posibilitar el adecuado cálculo del coste de los servicios prestados a la colectividad" (Buch Gómez y Cabaleiro Casal, 2008).

Esta descripción inicial permite poner de relieve las evidentes dificultades que muestran estos elementos, para poder ser encuadrados en un sistema contable normalizado, que parte de unas premisas que permitan su reconocimiento y posterior valoración.

Reconocimiento

Es preciso señalar que la doctrina ha sido bastante crítica a la hora de incorporar los principios contables empresariales al ámbito público, a la totalidad de los activos bajo el control de las entidades públicas. Se arguye, en este caso que el mantenimiento de este patrimonio, origina una corriente neta de salida de fondos, dado que los servicios que se brindan se ofrecen sin precio a la comu-

nidad, o a un precio tan bajo que no podría cubrirse el costo de mantenimiento. Tampoco sería posible procederse a su venta a un precio cierto, ni tendría sentido su depreciación. “Estas corrientes propugnan un tratamiento como bienes en depósito, ya que la propiedad reside en los ciudadanos y no en las entidades públicas, siendo estos meros depositarios y gestores” (Buch Gómez y Cabaleiro Casal, 2007).

Este planteamiento se basa en el hecho de que la propiedad reside en los ciudadanos y no en la entidad que elabora los estados contables, siendo las entidades públicas meras depositarias y gestoras, cuyo objetivo es la de mantener estos bienes. De acuerdo con este enfoque, se ha de distinguir claramente entre los bienes que las administraciones públicas utilizan para su gestión corriente, de aquellos otros elementos de los que son meramente custodios, para ofrecer información diferenciada.

Conforme a este lineamiento los estados informativos de las entidades que gestionan estos bienes deberían tener en consideración las especificidades de elementos, proporcionando información separada, como podría ser sus datos físicos, número de visitantes, descripción del nivel de situación física del bien, costos de mantenimiento, reparaciones mayores, junto con un estado de ingresos y gastos relativos a su actividad, entre los que evidentemente no se incluirían costos de depreciación. Por ende, la doctrina que defiende esta corriente excluye a estos elementos de los estados financieros de activos y pasivos ordinarios.

Sin embargo acerca de que la presencia de estos elementos activos en los estados financieros de naturaleza patrimonial pertenecientes a las administraciones públicas, se contemplan de forma casi unánime por la mayor parte de los pronunciamientos y le-

gislaciones, siempre que se cumplan ciertos requisitos de activación:

- » Que resulte probable que la entidad obtenga futuros beneficios económicos o servicio potencial derivado del activo; y
- » El costo del activo para la entidad pueda ser medido con suficiente fiabilidad.

Este aspecto conjuga con las posiciones doctrinales discrepantes, al considerar que una parte significativa de los bienes tangibles fijos en poder de las entidades, tales como los Bienes del Patrimonio Histórico, Artístico y Cultural que, en la mayoría de los casos no aportan renta neta positiva alguna, por lo que no cumplen de esta manera, con los requisitos básicos conceptuales de los elementos de activo.

En este sentido, cabe resaltar con respecto a estos bienes de naturaleza muy especial y que se consideran destinados al uso general, que únicamente aparecen reflejados, en muchas oportunidades y con carácter temporal como activos de las entidades en tanto que no comiencen a cumplir el cometido para el que están destinados, enfoque que lleva consigo consecuencias de diversa índole, tanto sobre la imagen patrimonial de la entidad, como sobre la incidencia económica de estos bienes en la prestación de servicios.

Este conjunto de bienes de dominio público, controlados por entidades públicas, están destinados a ser utilizados por la generalidad de los ciudadanos, aunque no siempre se conservan por su capacidad de prestación de servicios públicos u obtención de rendimientos. Si así lo hicieren, es decir si se destinaran a la prestación de servicios públicos, no se diferenciarían del inmovilizado tangible y como tal deberían ser tratados.

No obstante, la normativa que regula la información contable en ámbitos internacionales los reconoce como activos con independencia de que puedan o no ser vendidos,

cuando cumplan los requisitos de reconocimiento establecidos para todos los Inmovilizados No Financieros. No plantea un criterio de reconocimiento específico más allá de lo establecido para el resto de los mismos, salvo que éstos deban reconocerse igualmente que las inversiones destinadas al uso general.

También se contempla el caso de imposibilidad de una valoración razonable de los elementos. En ese caso no estarán presentes en el estado de situación financiera de la entidad, debiéndose informar adecuadamente de las razones de ello, así como de todos los elementos bajo estas circunstancias, a través de las notas explicativas.

Resulta claro, por tanto, que resulta relevante la información relativa a estos elementos, si bien contempla la existencia de situaciones con problemas de fiabilidad, razón por la que admite esa segunda alternativa.

Por eso es que coincidimos con lo especificado por Buch Gómez y Cabaleiro Casal, 2008: “No se debe dejar de señalar que, si bien del análisis genérico realizado sobre los inmovilizados tangibles en general, centrado en normativa positiva, de carácter legal o profesional, podría derivarse que las diferencias de criterios aun siendo importantes no parecen insalvables, una mayor profundización en el tema, con la toma en consideración de importantes segmentos de activos fijos que se presentan como especiales en el sector público, como pueden ser los Bienes del Patrimonio Histórico Artístico y Cultural, así como la extensión del estudio a las posiciones doctrinales en presencia, nos ofrecerían una visión todavía más completa, compleja y heterogénea de la situación presente en el ámbito de los activos fijos públicos. En este contexto, cabría preguntarse si la utilización de un Bien del Patrimonio Histórico, Artístico y Cultural en la prestación de un servicio de naturaleza ex-

clusivamente cultural debe influir en su valoración, como se defiende doctrinalmente por un determinado grupo de estudiosos, la cual sería distinta de la que tomaría el mismo bien si se dedicase a una actividad específica de la entidad, como podría ser sanitaria o administrativa. En definitiva, resulta evidente que nos enfrentamos a un tema complejo y abierto a la discusión y a los aportes con el fin de lograr un sistema de información contable que ofrezca una utilidad real al servicio de la colectividad”.

Por todo lo comentado anteriormente, es que sostenemos que resultaría beneficioso, para los usuarios de la información financiera de las administraciones públicas y por consiguiente relevante, el considerar a los Bienes del Patrimonio Histórico, Artístico y Cultural, el tratamiento general de activo. Debiéndose reconocer como cualquier inmovilizado no financiero, siempre que sea posible asignar razonablemente un valor, estableciéndose incluir en la memoria información cualitativa sobre aquellos a los que no se pueda adjudicar razonablemente un valor y sean de relativa importancia.

Valoración

Centrándonos en los criterios valorativos, los diversos pronunciamientos se decantan por la vía por la cual el elemento se ha incorporado al patrimonio de la entidad. Es decir la valoración inicial estaría dada por el costo de adquisición, incluyéndose los gastos inherentes, aplicándose similar procedimiento de cálculo de construirse el bien por la propia entidad.

Entre las situaciones particulares de incorporación se encuentra la entrada de elementos como consecuencia de transacciones sin contrapartida, casos para los que se aplicaría el criterio del valor corriente para

los elementos incorporados a costo nulo, por donación, expropiación o proceso similar.

En los diferentes pronunciamientos se propugnan que estos elementos, cuando se reconozcan, sean valorados por su costo, y de no existir éste se utilizará el valor razonable.

Sin embargo, admitida la necesidad del reconocimiento de este tipo de elementos por las entidades del ámbito público en sus estados financieros por considerarse, en principio, relevante su información financiera, las especiales peculiaridades que éstos presentan, suponen que cuando nos encontramos con elementos ya ingresados con anterioridad, aspecto que se presenta con frecuencia, este proceso valorativo en numerosas ocasiones no puede tener lugar. Todo ello provoca la tenencia o control de estos bienes, por muchas entidades públicas sin su reflejo en los estados financieros, con la consiguiente heterogeneidad que todo ello provoca y el sesgo informativo que origina.

Por otro lado, contablemente, como bien señala gran parte de la doctrina, los incrementos de valor de un activo por encima del importe en libros o valor neto contable se llevarán a una cuenta de patrimonio neto (concretamente a una reserva de revalorización); mientras que las disminuciones se considerarán resultados negativos del ejercicio. Sin embargo, un incremento se reconocerá en la cuenta de resultados del ejercicio cuando suponga una reversión de una devaluación anterior del activo, que se reflejó en su momento como resultados. De la misma forma, una disminución de valor se cargará contra la reserva de revalorización cuando se hayan reconocido previamente un incremento relacionado con el mismo bien, con el límite del saldo de dicha cuenta de reserva.

El Valor Razonable en los Bienes del Patrimonio Histórico, Artístico y Cultural

Tal como lo definimos oportunamente el valor razonable de un activo “es el importe por el cual podría ser intercambiado (...), entre partes interesadas y debidamente informadas, en una transacción realizada en condiciones de independencia mutua”. De la definición se desprende que se busca aproximarse lo más posible al precio de mercado, dato que no siempre va a estar a disposición de las entidades públicas.

Continuando con la determinación del valor razonable, con respecto a los bienes que venimos describiendo, éste vendrá definido por el precio de mercado o por una estimación del mismo cuando no dispongamos de dicho precio, y habrá de ser determinado por un perito cualificado, mediante la correspondiente tasación. Para poder optar por esta forma de valoración, las revalorizaciones se harán de forma periódica, con una regularidad suficiente y adecuada para que la información financiera transmitida sobre el activo sea relevante y se mejore el grado de comparabilidad de la misma.

Es imprescindible establecer las condiciones para determinar dicho valor. En primer lugar nos encontramos con la determinación del precio de *mercado*. En estos casos, los mercados en los que se intercambian están normalmente, lejos de la libre competencia. Concretamente, una de las formas más comunes de transmisión es la subasta pública. Aún así, siendo conscientes de las limitaciones presentadas, aquellos bienes que cuenten con este tipo de mercado por lo menos tienen esa referencia del precio obtenido en la subasta pública o en el concurso público, a tener en cuenta en el momento de la adquisición onerosa. Es decir, será su precio de adquisición desde el punto de vista

del reconocimiento contable inicial, y en ese momento coincidirá con su valor razonable.

En este sentido, pensamos que para el Patrimonio Histórico, Artístico y Cultural sería conveniente ampliar la concepción del concepto de mercado, más allá de la competencia perfecta. Hay muchos objetos culturales, entre los que podemos encontrar numerosas obras de arte, sellos, incunables, monedas, joyas, etc., que se venden exclusivamente mediante el mecanismo de la subasta pública. Y aunque el precio de la subasta no represente una apreciación global de mercado (por no haberse fijado en competencia perfecta) es el único existente por las peculiaridades propias de estos bienes.

En segundo lugar, establecer cuáles son los métodos de valoración aplicables. En general se sugieren el de costo (ya visto anteriormente), el de comparación de ventas y el de capitalización de rentas.

El método de *costo o de reposición* es muy utilizado en la valoración de inmuebles en general y siempre que se incorpore en el mismo un factor que represente el valor histórico-artístico. De todas formas, hay autores que consideran que este método es poco apropiado para valorar inmuebles antiguos por el problema que supone la estimación de la depreciación, pero para los de carácter cultural no sería necesario el cálculo del efecto de la depreciación física o la obsolescencia, ya que entendemos que no va a tener lugar por las características propias de estos bienes.

El método de *comparación de ventas* suele ser el que aporta resultados más cercanos a la realidad y puede ser utilizado para todos aquellos bienes culturales como las obras de arte, los libros antiguos, los sellos, las monedas, etc.

Los métodos de *capitalización de rentas* son aplicables para aquellos activos que generen flujos de caja, por estar afectos a

una actividad económica o por encontrarse en régimen de alquiler, como sucede con los museos, teatros o edificios históricos arrendados. Para el caso de otros tipos de activos culturales, por ejemplo cuadros, esculturas, restos arqueológicos, libros, documentos, bienes naturales únicos, etc., que formen parte de dichos museos, bibliotecas, archivos, jardines o parques naturales o de exposiciones concretas, estos métodos pueden tener cierta utilidad para valorar el conjunto pero no cada objeto, ya que la individualización de los rendimientos económicos es casi imposible y probablemente carezca de sentido.

Para los inmovilizados, en los que no es posible establecer valores de mercado, por su naturaleza específica, la doctrina sugiere entre otros: el *valor de uso*, cuando tiene un uso específico por usuarios concretos que no están relacionados con el mercado; el *valor asegurado*, en el caso de activos que asegurados, y se entenderá como valor el previsto por la póliza o contrato de seguro; el *valor catastral o imponible*, para aquellos inmuebles que si lo tengan; el *valor de renovación*, cuando ha sido necesario reconstruir, sustituir o reparar el bien en cuestión; etc.

Una vez optado por el reconocimiento del bien como un activo más, habiéndose otorgado un valor inicial, resulta obligado determinar el valor que el mismo debe reflejar en los estados financieros de la entidad a lo largo del tiempo y, en consecuencia, indicar si procede o no, que el bien esté sometido a un proceso de depreciación.

En coherencia con lo ya señalado, si el reconocimiento y valoración de los Bienes del Patrimonio Histórico Artístico y Cultural es similar al del resto de los elementos del inmovilizado tangible, y se opta entre el método de costo y el de reevaluación sobre la base del valor razonable, surge la consiguiente necesidad de determinar las depre-

ciaciones en los casos de bienes de vida útil limitada, así como los deterioros de valor. Sin embargo, también se opina, que si se opta por el método de valor corriente, se entiende que, aplicado con la debida regularidad, hace innecesaria la práctica de depreciaciones.

Pero en general el grupo de organismos normalizadores que, a pesar de presentan posturas diversas, entiende que estos activos reconocidos mantienen sus valores históricos, no teniendo lugar la práctica de políticas despreciativas.

La opinión de AECA, es que sean de aplicación los criterios establecidos para cualquier inmovilizado no financiero que, permiten como criterio alternativo al método de costo la utilización del valor razonable, no siendo admitido un proceso despreciativa.

Por último, sostenemos que para lograr UNA MEJORA EN LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS y centrándonos en los bienes que por sus características históricas, artísticas, cultural o de índole similar, que cumplen una función única e irrepetible, que deviene de la propia naturaleza de los mismos, es que no puede omitirse el adecuado tratamiento contable de estos bienes.

Por eso es que resulta ineludible el reconocimiento de los mismos, buscando al elaborar los estados informativos de las entidades públicas, que se tengan en consideración las especificidades de éstos, por lo que la información brindada deberá incluir datos físicos, situación física del bien, costos de mantenimiento, reparaciones a realizar y un estado de ingresos y gastos relativos a su actividad, entre los que no se incluirán los costos de depreciación, tal lo desarrollando anteriormente.

Conclusiones

La utilización en el ámbito de las administraciones públicas, de estructuras contables patrimoniales siguiendo la base contable de devengo y gestión continua, utilizadas por el sector privado, ha suscitado un sinnúmero de polémicas. La aplicación de conceptos y criterios contables a determinados elementos, tales como los Bienes del Patrimonio Histórico Artístico y Cultural, debido a sus peculiaridades, originan grandes dificultades para ser encuadrados en sistemas contables que han sido creados para otros ámbitos y que cumplen diferentes funciones. Esto ha dado lugar a diferentes posicionamientos, manifestándose a través de normas y pronunciamientos profesionales, para tratar de dar una respuesta acorde a la realidad vigente en el ámbito de la administración pública.

De la lectura de esos pronunciamientos profesionales, se constata que existen acuerdos, que a pesar de las particularidades de los elementos mencionados, éstos deberán ser tratados contablemente de la misma manera que el resto de los elementos tangibles de carácter operacional, si se destinan a la finalidad de prestar servicios específicos distintos de su propia naturaleza (administrativos, educacionales, etc.).

Este planteamiento, a pesar del riesgo de fiabilidad en cuanto a la valoración económica, ha encontrado su justificación ya que considera necesario que el aporte informativo en el campo económico y financiero debe posibilitar el adecuado cálculo del costo de los servicios prestados a la sociedad.

Este heterogéneo panorama termina por traducirse en que algunos pronunciamientos los bienes, reciben un tratamiento contable tradicional, en línea del habitualmente aplicado a los activos tangibles operacionales, en otros se opta por que se informe de su presencia separadamente de los estados fi-

nancieros tradicionales, con un contenido de carácter más descriptivo que financiero.

Se distinguen además sensibles diferencias atendiendo a los criterios valorativos por los cuales se ha optado, relacionados con la tipología de bienes tratados, en general se ha preferido una valoración en términos corrientes. Se ha priorizado en general la relevancia de esta información no sólo en cuanto a la justificación del destino de los recursos financieros, sino al haber propuesto una valoración económica a favor de la fiabilidad. En cualquier caso y aún de no disponer de información en términos financieros, situación cuya posibilidad estos pronunciamientos también admiten, se deberá informar atendiendo a otros criterios tanto de carácter físico como económico. La conjunción de ambos criterios informativos, provoca también heterogeneidad de criterios, lo que nos parece entendible, dado la disparidad de elementos estudiados.

Por último sostenemos que el tratamiento contable a adoptar para los bienes en cuestión, resulta significativo como criterio de información a los usuarios en particular y a la ciudadanía en general, dada su incidencia directa en los aspectos inherentes a la consistencia, universalidad y transparencia de la gestión pública.

Bibliografía

AECA (2004) – Comisión de Contabilidad y Administración del Sector Público – Documento Nº 2 “Inmovilizado no Financiero de las Administraciones Públicas” – Madrid

AECA (2004) – Documento sobre Responsabilidad Social Corporativa nº 1: “Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa” – Madrid

BUCH GÓMEZ, E. y CABALEIRO CASAL, R. (2008) – “Bienes del patrimonio histórico,

artístico y cultural” - Revista Partida Doble, Nº 205, Pág. 48 -67- Madrid

BUCH GÓMEZ, E. y CABALEIRO CASAL, R. (2007) - Los “heritage assets” en los sistemas contables de las entidades públicas - XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos – Madrid

BUCH GÓMEZ, E. y CABALEIRO CASAL, R. (2007) – “Los Inmovilizados Tangibles en las Administraciones Públicas, en los Pronunciamientos Internacionales: Especial referencia a las entidades locales de Portugal y España y a los Bienes de Interés Histórico, Artístico Y Cultural” – Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro - Madrid

CENTRO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TÉCNICOS (CECYT) (2008) - Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas - Recomendación Técnica Nº 1 del Sector Público – “Marco Conceptual Contable para la Administración Pública”

COLOMBO, N. (2007) – “Bienes Públicos de Dominio Público Distintos Criterios para su Tratamiento Contable” – Artículo de la Comisión de Administración Pública FACPCE

LAS HERAS, J. M. (2009) – “De Resultados en el Estado” – Osmar Buyatti – Librería Editorial –Buenos Aires

MERONI, J. y LIBARDI, D. (2008) - “Marco Conceptual para el Sector Publico: Generador de Sistemas de Información Contable para la Rendición de Cuentas y la Toma de Decisiones” - XXIX Jornadas Universitarias de Contabilidad – Bahía Blanca, Buenos Aires

MERONI, J. y LIBARDI, D.(2010) - “Valor Contable y Valor Social de los Inmovilizados No Financieros en la Administración Pública” - XXXI Jornadas Universitarias de Contabili-

dad – San Fernando del Valle de Catamarca
– Catamarca

MERONI, J. y LIBARDI, D. (2010) - “Valor Social de los Inmovilizados No Financieros en el Sector Público” - XVII Jornadas de Intercambio de Conocimientos Científicos y Técnicos de la UNRC – Río Cuarto - Córdoba

RABITI, M. (2009) – “¿Un nuevo socio estratégico en la Administración Pública?” – V Congreso de Administración Pública – San Juan, Argentina

TORGA, P. y VERSINO, E. (2008) – “Plan de Cuentas para la Administración Pública” – III Jornadas Universitarias Internacionales de Contabilidad – Montevideo, Uruguay

Artículos de actualidad

Polemizando sobre la cadena de valor de Porter

Miguel Blazquez

El presente artículo de actualidad tuvo su origen en rico diálogo en el último Congreso de ADENAG entre colegas y el autor a partir de su exposición sobre “CORPRIC: Hacia un nuevo diagnóstico para la gestión organizacional”. De esta manera el autor reconstruye el debate en formato de entrevista y nos hace llegar el presente trabajo.

He estado escuchando y con posterioridad leyendo en el Congreso su conferencia y artículo sobre el CORPRIC y considero que deja mucho contenido para el debate y la reflexión. Es por ello que yo quisiera que podamos debatir sobre la cadena de valor de Porter, porque debo confesarle que me siento identificado con la misma y me interesa a partir de las diferencias planteadas en forma muy genérica, conocer con mayor detalle cuál es su posición sobre el tema.

La Cadena de Valor (CV) de Porter significó un gran avance para la administración, porque permitió un cambio en los análisis de gestión generalmente verticales por aéreas y funciones en correspondencia con la

estructura piramidal, para priorizar un enfoque transversal y horizontal que analiza los procesos a través del lo que él denomino la Cadena de Valor.

De esta manera lo que interesaba no eran las responsabilidades funciones, actividades y tareas de cada sector sino que se jerarquizaba la visión de trazabilidad de los diferentes procesos independientemente de los responsables y funciones que intervienen en la misma en función de un objetivo considerado como excluyente que es darle valor agregado al cliente.

Por qué se refiere a la cadena de valor en tiempo pasado como si actualmente no tuviera vigencia y también me pregunto qué tiene de incorrecto pensar que las empresas deben buscar la mayor satisfacción del cliente dándole valor a sus productos o servicios?

No es incorrecto pensar en satisfacer las necesidades del cliente, lo que yo digo que es inadecuado cuando se asume como un objetivo excluyente, como si fuera el leiv motiv de la empresa.

Darle valor agregado a un cliente que compra un vehículo todo terreno es priorizar su seguridad al punto tal que termina poniendo en riesgo la seguridad de los restantes vehículos que también transitan por la misma carretera. Esto no es una ocurrencia personal sino un movimiento social que se dio en Estados Unidos como consecuencia de esta visión sesgada, que obligó a las empresas automotrices a replantear su diseño.

De esta manera las lógicas de pensamiento se modifican, ya no se trata de sumar procesos para llegar a un producto final que otorgue mayor valor agregado al cliente sino de comprender que estos mismos cliente son parte de la sociedad que reclaman a las organizaciones derechos, mejoras y sustentabilidad porque los clientes,

además de ser consumidores, son ciudadanos.

La cadena de valor de Porter parte del supuesto de la racionalidad económica en la que solo hay individuos aislados que consumen en forma puntual. Sin embargo la realidad es más compleja y, sin renunciar a ello, su mirada se amplía a la existencia de un ser humano que además de individuo es parte constitutiva de diferentes grupos que integran una sociedad con sus valores y cultura

Esto significa en cierta manera hablar de la responsabilidad social empresaria?

Correcto. La responsabilidad social empresaria no viene a sumar un nuevo tema en las organizaciones sino que aparece como una demanda social creciente y por lo tanto se deben revisar los enfoques y las formas de llevar a cabo la gestión diaria. Las empresas locales son las mejor posicionadas para afrontar este nuevo desafío y para ello necesitan nuevos instrumentos como el desarrollado.

Por el contrario, algunas multinacionales continuarán con un enfoque sesgado de la cadena de valor sin perjuicio de que al cierre de cada ejercicio contable muestren su balance social que será leído por una parte muy reducida de la sociedad.

De esta manera se debe buscar un equilibrio entre la lógica rentable y la "nueva lógica" de los intereses de la sociedad a la que desde nuestro enfoque identificamos como imagen. Dentro de ellos existirán gestiones comunes y específica en algunos casos se contradecirán y en otros se podrán complementar.

Pero independientemente de los nuevos propósitos que se deben perseguir, la cadena de valor como instrumento de análisis ha perdido valor?

La cadena como concepto es un instrumento de la mecánica y junto con ello lleva implícito un pensamiento mecanicista de causa y efecto que se alinea hacia una única finalidad que es el cliente.

El mundo está dando sobradas muestras que es finito y limitado y por lo tanto es improcedente aplicar pensamientos mecánicos, continuos y en equilibrio permanente, los clientes empiezan a revisar su conducta como consumidores pasivos porque son parte de una sociedad que observa el comportamiento de las empresas.

La realidad debe ser abordada simultáneamente desde diferentes dimensiones y no desde una sola mas allá de que cambia en el tiempo, ayer la hegemonía de los análisis estaba dado en áreas y funciones, ahora prevalecen el análisis por procesos.

Se podría decir que Porter con su cadena de valor permitió una nueva mirada sobre un mismo objeto de estudio, es como ver el vaso medio vacío o medio lleno?

Si bien el ejemplo es muy reduccionista creo que se podría decir que si, con la diferencia que Porter no integra una nueva mirada desde la complementariedad sino que confronta con la existente. Pareciera que el pensamiento único no deja lugar para que por lo menos puedan convivir y se complementen con sus virtudes y limitaciones estos dos tipos de diagnósticos.

La realidad es compleja y si bien debemos recurrir a métodos para ser abordada y junto con ello a cierto grado de simplificación, su análisis no puede quedar limitado a las lógicas de pensamientos tradicionales. Debemos cambiar la mirada debemos cambiar los paradigmas.

Que es la complejidad?

Existen un sinnúmero de conceptos y de palabras compuestas Edgar Morin ha-

bla del pensamiento Complejo otros prefieren hacerlo desde los Sistemas Complejos, o de la complejidad creciente o complejidad desde la diferentes disciplinas ambiental, genética o por objeto de estudio; complejidad de los seres vivos organizacional o procesos como la complejidad irreductible de Michael Behe, de tantas otras denominaciones y como siempre existen distintas interpretaciones.

Por eso sin entrar en muchas teorizaciones, se puede partir del concepto vulgar de complejidad como algo de resolución difícil y que por lo tanto su análisis está compuesto de múltiples y heterogéneas variables o perspectivas y junto con ello la necesidad de profesionales que lo aborden con diferentes formaciones disciplinarias.

La vida del hombre transcurre en un sistema complejo y las gestiones que lleva a cabo para su subsistencia en las diferentes organizaciones tampoco están exentas de esta nueva realidad.

Yo diría que es una nueva forma de pensar la diaria realidad. Retomando el vaso medio vacío o lleno deberíamos concebir otras miradas del vaso, de arriba, de abajo, con un cristal que deforma su contenido o con un contenido con algún emulsionante que amplía su volumen o por el contrario lo reduce o en un ambiente de calor que evapora su contenido o de humedad que lo amplía, o de un vaso apoyado en una superficie no plana que cambia de volumen a medida que se gira alrededor de él.

En fin, en estos pequeños ejemplos recurrimos a la química, a la física, a la climatología entre otras disciplinas para poder otorgar una explicación de la existencia de un vaso medio vacío o medio lleno en un período de tiempo aunque sea tan breve como el abrir y cerrar de ojos.

A ver si logro comprender Ud. crítica la cadena de valor de Porter diciendo que es un modelo reduccionista ante una nueva realidad que es compleja, el tema es entonces ¿cómo se soluciona este problema, cuál es la propuesta superadora?

No puedo dejar de observar como lo mencionó al principio su adhesión conceptual a la cadena de valor de Porter como seguramente existe en muchos otros profesionales. Lo menciono expresamente porque el cambio sólo es posible si reconocemos la existencia de un problema.

Si no comprendemos la existencia de un problema, mal podemos hacer un juicio de valor sobre la propuesta que tiende a superarlo.

Bien.... nos la podría describir?

El CORPRIC es un instrumento organizacional para el análisis, diagnóstico y generación de alternativas de mejoras o de definiciones estratégicas. Es como si aplicáramos una metodología para ordenar la visión múltiple de un vaso con líquido.

El CORPRIC son las letras iniciales de un conjunto de etapas que comienza con un Contexto inicial continúa con la Organización, Recursos, Procesos, Resultados, Impacto y por ultimo un nuevo Contexto. De esta manera se obtiene un análisis no frecuente en la teoría de la administración en el espacio y el tiempo.

Perdón que lo interrumpa, pero acaso en los instrumentos tradicionales como puede ser la cadena de valor los diagnósticos no se dan siempre en una dimensión de espacio y de tiempo?

Correcto, pero en la dimensión del tiempo se tomaba como un supuesto dado y por lo tanto pasivo ya que opera en forma uniforme, constante y fluyendo siempre del mismo modo e ilimitado. El premio nobel de quími-

ca en 1977 Ilya Prigogine filósofo, humanista y precursor de la teoría de caos con las estructuras disipativas (orden y desorden) revolucionó al conocimiento científico y puso en evidencia la importancia del mismo en uno de sus libros denominado "el nacimiento del tiempo". Nos dice "la ciencia es parte de la cultura" que es diferente que la ciencia nos sirve para comprender la cultura.

El CORPRIC integra esta dimensión de análisis que consideramos clave en la gestión de las organizaciones. La realidad no se simplifica a una cadena repetitiva e interminable de input y output como aparecen en muchos esquemas organizativos.

Nos podría describir mejor cada una de las etapas del CORPRIC para poder observar su utilidad?

Creo que el tiempo no es nuestro aliado para detallar cada una de ellas que se puede acceder a lo ya escrito ver en mi página profesional (www.blazquezmiguel.com.ar). Pero para no evadir la pregunta me voy a detener en el tema de los Procesos haciendo referencia a las observaciones del comienzo sobre Porter.

Los procesos en el CORPRIC son analizados desde una perspectiva multidimensional por ejemplo una variable de análisis es el tiempo de cada uno de ellos y su relación con los restantes o la interacción entre tangibles e intangibles o su dependencia de las restantes etapas (contexto uno , organización, recursos) o sus consecuencias a través de los resultados obtenidos y el Impacto que se genera (que es la gran ausente de toda gestión organizacional) para conformar un nuevo contexto dos. De esta manera el contexto es condicionante y también es condicionado, dejando de lado la mirada unilateral que siempre se hace del mismo.

De esta manera se pueden componer múltiples taxonomías e interactuar entre ellas según sus características, propiedades causalidades y valor estratégico se deberán priorizar y segmentar aquellas combinaciones que pueden ser más significativas. Ello debe ser realizado una perspectiva holística de comprender que no hay procesos sin resultados y no hay resultados sin impactos que van permutando y cambiando los contextos. Como se podrá apreciar, Contexto, Organización, Recursos, Procesos, Impacto y nuevo Contexto (CORPRIC) se transforma en una nueva mirada organizacional

En la parte específica del Proceso el análisis nos ha llevado no a describir una realidad, como lo hace Porter agrupando los procesos en primarios y complementarios, sino a preguntarnos cuál es el mayor grado de divisibilidad que se puede hacer de un proceso o cuál el diagnóstico más detallado que se puede realizar sobre un proceso y cómo lo que ayer era indivisible hoy ha cambiado por el desarrollo del conocimiento científico.

De esta manera se genera un proceso dialéctico entre lo existente y lo mejorable, entre lo ausente y lo necesario, entre lo deseable y lo posible que permite optimizar cursos de acción y determinación de directrices.

Se podría decir que la importancia del CORPRIC está dada fundamentalmente en cómo abordan el análisis de los procesos?

No, cada fase tiene su rol e importancia, pero aquí también se produce un concepto de sinergia de sistema cuando en la suma de las partes se logra un resultado mayor.

Mientras la cadena de valor lleva a un resultado final a través de la idea de una línea, aquí se va construyendo una telaraña tridimensional.

mensional en la que se combinan distintos factores y causas.

Todos ellos conforman una integralidad, aunque pueden ser abordados en forma independiente y juntamente con ellos se desarrolla una trazabilidad de un conjunto de dimensiones tales como lo planeado, lo ejecutado o su grado de importancia a través de lo estratégico, crítico, clave, nuevo, tradicional o de los aspectos tangibles, intangibles y su interacción. De esta manera se dejan de lado los enfoques fragmentados y se potencializan los caminos interdisciplinarios.

Ud. acaba de mencionar otro aspecto clave en las organizaciones como es el capital intelectual ¿cual es su relación con el CORPRIC?

Una de las investigaciones concluidas cuya publicación se encuentra en proceso de arbitraje por una revista científica se relaciona con la gestión de las capacidades, que en sentido amplio identificamos como intangibles. Desde esta perspectiva hacemos una revisión crítica a las clasificaciones existentes porque al igual que la RSE, son conceptos que se suman a las empresas en vez de integrarlas. Si nadie hace mención al capital tangible ¿por qué identificar lo intangible con el capital?

Con igual criterio estamos desarrollando otra investigación en el marco del CORPRIC aplicado a la gestión de la Información y no a los Sistemas de Información como generalmente se identifica. No se trata de un simple juego de palabras porque cuando buscamos antecedentes sobre procesos informáticos nos damos cuenta que existe un gran vacío y ahí también comprendemos cómo las palabras condicionan el pensamiento.

De esta manera el COPRPRIC se puede aplicar a distintos temas dentro de una orga-

nización a distintos tipos de empresas como puede ser el sector Agropecuario o también y es aquí lo más importante a distintas regiones o áreas productivas, con todo el desafío que significa concebir la ciencia de la administración desde una enfoque macro, como población de organizaciones como lo plantean Hannan y Freeman.

Con la propuesta desarrollada empiezo a comprender las observaciones planteadas y me parece muy significativa la “nueva mirada” en el análisis de la gestión organizacional

No me corresponde a mi calificarlo, simplemente creo que este marco conceptual hay que “llenarlo de realidad local”.

Qué significa “llenarlo de realidad local”?

Bajo el paradigma de la ciencia del pensamiento lineal y único se dice que la excepción confirma la regla. Bajo el paraguas de la complejidad la excepción no está indicando un nuevo fenómeno. Por eso en forma metafórica menciono la importancia de “llenarlo de realidad local”, porque no se trata de obtener una muestra representativa de casos, sino de estudiar la especificidad y particularidad de cada uno de ellos.

Si bien es cierto que existen comportamientos comunes estos siempre se dan bajo una realidad relativamente uniforme como son los estudios locales. No se puede extrapolar realidades en culturas diferentes y como la “objetividad” del investigador tampoco es tal como la describe el cientificismo se hace necesario que los mismos sean también expresiones locales a la que pertenece el objeto de estudio.

Desde esta perspectiva estoy promoviendo las investigaciones regionales y locales en todos aquellos lugares en la existan universidades a partir de estos enfoques para integrarlo a los nuevos contenidos y métodos educativos.

Creo que este es uno de los grandes desafíos para validar la sustentabilidad desde una perspectiva social, económica y educativa que se integra asocia y fortalece mutuamente. La resultante será la diversidad y junto con ello toda su riqueza cultural.

Las Facultades dedicadas a la enseñanza de las organizaciones, debieran empezar a fortalecer sus identidades en estrecha relación con su región, en este caso con América Latina. Para ello deben replantar los enfoques hegemónicos y unidireccionales que son funcionales para los países centrales. Por ello, como en la cadena de valor de Porter se ven clientes individuales, nosotros debíamos ver personas que forman parte de un espacio determinado con restricciones pero también con grandes fortalezas que debíamos como administradores poder canalizarlas.

El proceso de fabricación de una bebida gaseosa de marca internacional es similar en todo el mundo, la globalización tiende a la uniformidad y solo le interesa los resultados y omite el análisis del impacto que es una de las fases del CORPRIC.

Debemos empezar a revisar nuestros instrumentos de gestión en las organizaciones, nuestra propuesta tiende a mostrar un camino diferente. Yo aprovecho esta oportunidad para invitar a las Universidades e Instituciones productivas locales a recorrer juntos este camino. No dudo que la diversidad nos permitirá enriquecerlo y desde la especificidad también poder integrarlo construyendo redes interuniversitarias que lo fortalezcan

La ciencia es un elemento de la cultura como lo reconocen muchos filósofos y epistemólogos, si negamos nuestra cultura, nuestra identidad, nuestra preocupación permanente por conocer nuestras capacidades y fortalezas habremos perdido la posibilidad de hacer ciencia desde nuestra

propia realidad. Este es el camino que invito a construir, para que las propuestas no vengan de afuera disfrazada de pensamiento único que significa consumo de tecnología para todo el mundo y en todo tiempo.

Reflexiones: La administración del Tercer Milenio

Rubén Alberto Olmedo

Introducción

Para comenzar estas reflexiones lo haremos a partir del pensamiento de dos personajes geniales e indiscutibles en sus respectivas disciplinas en la historia contemporánea mundial: Albert Einstein y Peter Drucker:

“El mundo que hemos creado como resultado del nivel de pensamiento que hemos tenido hasta ahora, crea problemas que no podemos resolver en el mismo nivel en el que lo hemos creado”-

Albert EINSTEIN

“La función de la organización es hacer que los saberes sean productivos. Las organizaciones se han convertido en esenciales para la sociedad en todos los países desarrollados debido al paso del SABER A LOS SABERES. Cuanto más especializados sean esos saberes, más eficaces serán las organizaciones.”-

Peter DRUCKER

Análisis del Macrocontexto

Entendemos que atento la ocurrencia de hechos que hacen temblar al mundo, desde la Administración debemos plantearnos qué va a ocurrir de ahora en más; porque los cambios estructurales que se han dado en los últimos tiempos, en el presente, y los que se pronostican para no muchas décadas más, pueden llegar a ser tan profundos y revolucionarios que hagan cambiar la marcha del mundo, y por ende de la humanidad, es decir, de los hombres.

Permanentemente sentimos hablar de desarrollo y subdesarrollo, globalización, internacionalización, empobrecimiento de muchos, enriquecimiento de pocos, regionalismos, calentamiento global y sus consecuencias, productividad, eficiencia, eficacia, efectividad, norte versus sur, norte desarrollado, sur subdesarrollado, “tigres emergentes”, etc..

Cabe la pregunta ¿son cuestiones económicas, sociales, políticas?, y al no encontrar una respuesta justa, ¿son cuestiones de qué tipo? y despejada esa duda ¿cómo resolver aquello que planteó Einstein que mencionamos al inicio?; y en ese esquema ¿qué papel juegan o jugarán las organizaciones?.

El desarrollo ¿puede concebirse, como un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutaran los individuos?. El hecho de que centremos la atención en las libertades humanas contrasta con las visiones más estrictas del desarrollo, como su identificación con el crecimiento del producto nacional bruto, con el aumento de las rentas personales, con la industrialización, con los avances tecnológicos o con la modernización del social.

Las libertades también dependen de otros determinantes, como las instituciones sociales y económicas (por ejemplo, los servicios de educación y de atención médica),

así como de los derechos políticos y humanos (entre ellos, la libertad para participar en debates y escrutinios públicos). La concepción del desarrollo como un proceso de expansión de las libertades fundamentales lleva a centrar la atención e los fines por los que cobra importancia el desarrollo y no sólo en algunos de los medios que desempeñan, entre otras cosas, un destacado papel en el proceso.

El desarrollo exige la eliminación de las principales fuentes de privación de libertad: la pobreza y la tiranía, la escasez de oportunidades económicas y las privaciones sociales sistemáticas, el abandono en que pueden encontrarse los servicios públicos y la intolerancia o el excesivo intervencionismo estatal. A pesar de que la opulencia mundial ha experimentado un aumento sin precedentes, el mundo contemporáneo niega libertades básicas a un inmenso número de personas, quizá incluso a la mayoría. A veces la falta de libertades fundamentales está relacionada directamente con la pobreza económica, que priva a los individuos de la libertad necesaria para satisfacer el hambre, para conseguir un nivel de nutrición suficiente, para poner remedio a enfermedades tratables, para vestir dignamente o tener una vivienda aceptable o para disponer de agua limpia o de servicios de saneamiento (cloacas). En otros casos, la privación de libertad está estrechamente relacionada con la falta de servicios y atención social públicos, como la ausencia de programas epidemiológicos o de sistemas organizados de asistencia sanitaria o de educación o de instituciones eficaces para el mantenimiento de la paz y el orden locales. En otros casos, la violación de la libertad se debe directamente a la negativa de los regímenes autoritarios a reconocer las libertades políticas y civiles y a la imposición de restricciones a la liber-

tad para participar en la vida social, política y económica de la comunidad.¹

Ahora bien, ¿es esta una cuestión que importe a la Administración?

A partir de la concepción planteada por Drucker de que vivimos en una sociedad conformada por organizaciones lo que se profundizará cada vez más, a medida que pasemos del saber a los saberes, la respuesta es que sí es un problema de Administración, y como tal no se lo puede soslayar.

Naturalmente, hace mucho que hay “administradores”. Sin embargo, el término en sí fue acuñado en el siglo XX. Y es en este siglo, sobre todo en los últimos cincuenta años, cuando la administración surgió como función genérica de la sociedad, como un tipo de trabajo diferenciado y como disciplina. Hace un siglo, la mayoría de las tareas importantes, incluyendo las económicas que llamamos “empresas”, eran realizadas principalmente por la familia y dentro de ella o por empresas de tipo familiar como el pequeño taller artesanal. En la actualidad, todos se han transformado en instituciones organizadas: organismo estatal, hospital, empresa comercial, Cruz Roja, iglesias, sindicatos, etc.. Y todas deben ser administradas. La ADMINISTRACIÓN es, pues, la función específica de la actual “*sociedad de organizaciones*”. Es la práctica específica que convierte a la masa en un grupo efectivo, productivo y con objetivos.

La ADMINISTRACIÓN y la ORGANIZACIÓN son en este momento más globales que occidentales o capitalistas.

La esencia de la organización moderna es lograr que las aptitudes y el conocimiento del individuo resulten productivos y que sus debilidades sean irrelevantes.

En las organizaciones tradicionales –las que construyeron las pirámides en Egipto o

¹ AMARTYA SEN, DESARROLLO Y LIBERTAD, Planeta, Bs. As., 2000, pp.19/20.-

las catedrales góticas en la Europa Medieval, o en los ejércitos de los siglos XVIII y XIX- todos realizaban las mismas tareas no especializadas en las que el principal aporte era la fuerza bruta. El conocimiento que existía se concentraba en el nivel superior y en muy pocas mentes.

En las organizaciones modernas cada uno tiene una aptitud y un conocimiento moderadamente avanzados. En las organizaciones modernas están los metalúrgicos y el especialista en catástrofes de la Cruz Roja, el financista y el terapeuta, el analista de presupuestos y el programador de computadoras, todos haciendo su trabajo, todos contribuyendo a su conocimiento, pero todos trabajando para un fin común. Lo poco que cada uno sabe cuenta; la infinidad que cada uno no sabe, no.

A la ADMINISTRACIÓN se debe en gran medida el fenómeno social más extraordinario de este siglo: la explosión educacional (de los que nos ocuparemos más adelante). Cuando más preparadas están las personas, más dependen de las organizaciones. Prácticamente todos los individuos con una formación que supera el colegio secundario en todos los países desarrollados pasarán todas sus vidas laborales como empleados de organizaciones administrativas y no podrían ganarse la vida sin ellas. Tampoco podrían hacerlo sus maestros.²

Hemos insistido en el curso sobre el “mundo turbulento en el que se desarrollan las organizaciones”, desarrollamos ejemplos, algunos de los cuáles recordaremos en este momento:

- » Incremento de la marginalidad rural;
- » Ensanchamiento de la brecha entre pobres y ricos;
- » A mayor desigualdad, más corrupción;

² DRUCKER, Peter, LAS FRONTERAS DE LA ADMINISTRACIÓN: DONDE LAS DECISIONES DEL MAÑANA COBRAN FORMA HOY, Edit. Sudamericana, Bs. As., 1998, pp.332/334.-

- » Incremento de la pobreza en los países en desarrollo;
- » Mayor discriminación de la mujer en el mundo globalizado;
- » Aumento de las inmigraciones por razones políticas y económicas;
- » Incremento de los índices de mortalidad infantil;
- » Incremento de los índices de mortalidad de mujeres al dar a luz;
- » Incremento de los índices de desnutrición;
- » Incremento de los índices de analfabetismo;
- » Desestructuración de la organización familiar;
- » Incremento de los índices de criminalidad;
- » Disminución de los índices de seguridad;
- » Incremento de los índices de personas “sin techo”;
- » Incremento del calentamiento del planeta;
- » Aceleración de procesos de desertización;
- » Disminución de las reservas de petróleo;
- » Incremento del deshielo de los casquetes polares;
- » Mayor velocidad en el consumo de recursos naturales que el período de reproducción o reposición.
- » En contraposición se producen:
 - » Incrementos de la producción de granos y otros alimentos;
 - » Incrementos de las reservas monetarias;
 - » Incremento del Producto Bruto Per Cápita;
 - » Incremento del índice de Esperanza de Vida;
 - » Mayor productividad industrial;

- » Incremento en los niveles de consumo de bienes y servicios;
- » Mayor cantidad de turistas recorren el mundo.

No escapará a la atención de nadie que existe una dicotomía notoria en los índices.

Ante esta palpable realidad, ninguna institución nos va indicar qué hacer, y menos aún cómo hacerlo; es decir que las organizaciones tendrán que encontrar sus estrategias para poder enfrentar las nuevas realidades, siempre y cuando las asuma. Difícilmente las organizaciones no preparadas sortearán los desafíos que los próximos años, si no las próximas décadas, seguramente plantearán, tendrán posibilidades de éxito y menos aún de prosperidad en un período de turbulencia, cambio estructural y transformaciones económicas, sociales, políticas y tecnológicas.³

La premisa final, en que hay que basar la estrategia en el período de cambio e incertidumbre estructurales mundiales es la creciente incongruencia entre la realidad económica y la realidad política.

La economía mundial se vuelve cada vez más global. Las fronteras nacionales son impedimentos y centros generadores de costos; las empresas y otras instituciones ya no pueden definir su alcance en términos de economías y fronteras nacionales; deben hacerlo en términos de industrias y servicios mundiales; pero al mismo tiempo las fronteras políticas no van a desaparecer.

Valga como ejemplo la aparición en escena de otras formas de relacionamiento entre los prestadores de servicios (especialmente) y proveedores de bienes, con los consumidores; como el COMERCIO ELECTRÓNICO (E-COMMERCE), el TELETRABAJO;

la EDUCACIÓN A DISTANCIA (E-LEARNING); los CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA (CALL-CENTER); todo enmarcado en la VIRTUALIDAD, lo que lleva a una despersonalización en la relación entre los actores, ya se habla del VOTO ELECTRÓNICO (no habrá que concurrir a los centros de votación para elegir a las autoridades democráticas); todo ello apoyado en la creación más revolucionaria que se ha introducido en nuestras vidas, quizás después de la televisión, que es la INTERNET, que no reconoce fronteras, hábitos, pautas culturales, valores, reglas, procedimientos, que se encontraban arraigados en la sociedad que los fue madurando desde siglos (por ejemplo: el elegir y decidir la compra en el lugar en donde se encuentra el producto, el regateo del precio, etc.); y ha irrumpido en forma pacífica pero firme y contundente, con el propósito de quedarse y afianzarse. Este fenómeno provoca cambios de hábitos en los consumidores, incrementa las demandas especialmente de servicios. A la vez que genera una mayor conocimiento de los servicios y productos que se encuentran en el mercado por parte de los consumidores, que por lo tanto se vuelven más exigentes.

Pero en términos éticos, requiere el afianzamiento de valores como la confianza, la veracidad, la verosimilitud, eliminar el engaño, etc., los que a nuestro juicio están lejos de alcanzarse, porque se enmarca en un proceso de cambio de actitud muy profundo.

Ahora bien, qué pasa con las ORGANIZACIONES tal cual las conocemos y concebimos hoy; pues, no hay dudas que deberán mutar en su estructura, cambiar las relaciones entre sus integrantes, modificar la relación jefe-subordinado, los ámbitos de trabajo serán diferentes (proliferará el trabajo desde otros sitios: países de conveniencia, el hogar, etc.), las reuniones de trabajo no nos imaginamos como serán (quizás

³ DRUCKER, Peter, LOS DESAFIOS DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL SIGLO XXI. UN ANTICIPO DEL FUTURO, Edit. Sudamericana, Bs. As., 1999, pp.86/87.

virtuales), ¿cómo se podrán acercar las empresas a los clientes para satisfacer sus necesidades? si no se conocen y no existe posibilidad de que ello ocurra.

Pero qué ocurrirá con aquellos sistemas económicos que están marginados del acceso a estas nuevas concepciones de vida organizacional, los que deberán seguir “atacados” a lo que podríamos llamar los esquemas tradicionales tal cual los conocemos hoy: economías de subsistencia, el mercado rural, el mercado popular, el comercio barrial, los servicios personales (peluquería, medicina, asistencia jurídica, etc.), seguramente deberán ajustar sus organizaciones para que puedan convivir y sobrevivir dentro de esos cambios. (Volveremos sobre el tema en las Conclusiones).

En realidad, tenemos tres esferas superpuestas. Hay una economía verdaderamente global del dinero y la información. Hay economías regionales en las que los bienes circulan libremente y se recortan, aunque de ningún modo se eliminan, los obstáculos al movimiento de servicios y personas. Y existen además en cantidad creciente realidades nacionales y locales que son económicas pero a la vez, y sobre todo, políticas. Las tres esferas se expanden con rapidez. Y las empresas –y otras instituciones por ejemplo, las universidades- no tienen opción. Tienen que vivir y actuar en todas ellas y al mismo tiempo. Ésta es la realidad sobre la que debe basarse la estrategia. Pero ninguna administración, en ningún lugar, sabe hasta ahora qué significa concretamente esta realidad. Todavía andan a tientas.⁴

¿Es Posible Administrar el Cambio?

Uno no puede administrar el cambio, sólo puede encabezarlo. Ya no se escucha hablar mucho sobre “superar la resistencia al

cambio”, en nuestros días, todo el mundo ha aceptado que el “cambio es inevitable”; y en un período de conmociones como el que estamos viviendo, el cambio es la norma. Sin lugar a dudas, es doloroso y riesgoso, y sobre todo, exige mucho trabajo duro. Pero a menos que se considere que tarea es *encabezar el cambio*, la organización –ya se trate de una empresa, una universidad, un hospital, una cárcel, una iglesia, el ejército, etc.- no sobrevivirá.

En un período de rápido cambio estructural, los únicos que sobreviven son los *líderes del cambio*.

En consecuencia, una de las tareas centrales de la ADMINISTRACIÓN para el siglo XXI es que las organizaciones se conviertan en líderes del cambio. Un líder del cambio ve a éste como una oportunidad. Lo busca, sabe cómo encontrar los adecuados y hacer que sean eficaces tanto fuera de la organización como dentro de ella. Esto requiere:

- » Políticas para el futuro;
- » Métodos sistemáticos para buscar y prever el cambio;
- » El modo correcto de introducir el cambio, tanto dentro de la organización como fuera de ella;
- » Políticas para equilibrar el cambio y la continuidad.

Hoy se habla mucho de la “organización innovadora”. Pero hacer que una organización sea más receptiva a la innovación –e incluso organizarla para ella- no es suficiente para ser un líder del cambio. Podría tratarse inclusive de una distracción. Puesto que ser un líder del cambio exige la voluntad y la capacidad de cambiar lo que ya se hace, así como hacer nuevas y diferentes cosas. Requiere políticas para hacer que el presente cree el futuro.⁵

La institución tradicional está concebida para la continuidad. Todas las instituciones

⁴ Op. cit. Pp. 81/82

⁵ DRUCKER, Peter F., Op. Cit.

existentes, ya sean empresas, universidades, hospitales, e iglesias, tienen que hacer esfuerzos especiales, por lo tanto, para ser receptivas al cambio y capaces de enfrentarlos. Esto también explica por qué oponen resistencia a él. Para las instituciones tradicionales, el cambio, por así decirlo, es una contradicción en los términos.

Los líderes del cambio, al contrario, están preparados para él. No obstante, la continuidad les sigue siendo necesaria. La gente necesita saber dónde está parada. Necesita saber qué puede esperar. Necesita conocer los valores y reglas de la organización. No funciona si el medio ambiente no es predecible, comprensible, conocido. Pero la continuidad es igualmente necesaria fuera de la empresa. De hecho, cada vez cobramos más conciencia sobre la importancia de las relaciones a largo plazo. En realidad para ser capaz de cambiar rápidamente uno necesita relaciones estrechas y continuas con proveedores y distribuidores. Pero la organización también debe tener una “*personalidad*” que la identifique entre sus clientes y en sus mercados, y una vez más esto es válido tanto para las empresas como para las que no lo son.

Así, el cambio y la continuidad son *polos* y no opuestos. Cuanto más organizada esté una institución para ser líder del cambio, más necesitará establecer una continuidad interna y externa y *equilibrar* el cambio rápido y la continuidad.⁶

Se necesitan Gerentes Éticos

La sociedad económica mundial, pero especialmente la norteamericana siguen discutiendo activamente sobre las causas del caso Enron. Sin llegar al fondo de ellas será difícil prevenir situaciones similares. En Enron, la séptima empresa de la economía nor-

teamericana, su alta gerencia con la complicidad de una de las más importantes empresas auditoras del mundo –Arthur Andersen–, perpetró todo tipo de acciones delictivas. Hicieron perder sus ahorros a millones de pequeños accionistas, robaron virtualmente sus fondos de pensiones a los propios empleados de la empresa obligándolos a invertir en acciones de la empresa que sabían estaban destinadas a perder todo valor, engañaron a clientes y proveedores y casi destruyen la credibilidad de todo el sistema financiero vital para la economía. Enron no fue un caso aislado. Se sucedieron otros similares en corporaciones muy importantes como entre otras World Com, Tyconn y Health South Corp. y hay ahora acusaciones de fiscales de varios Estados a maniobras ilegales de bancos de inversión, analistas de bolsa y fondos mutuales.

Los ejecutivos de Enron eran en muchos casos egresados de los mejores Master en Business Administration (MBA) de los Estados Unidos, su educación gerencial era impecable. Además no eran precisamente necesitados. Sus paquetes remuneratorios los ubicaban entre los ejecutivos mejores pagados de los Estados Unidos. Entonces ¿qué pasó?. Evidentemente, había una falla ética de grandes proporciones. No era sólo de individuos. La falla ética estaba en la cultura corporativa.

El prominente pensador norteamericano, Amitai Etzioni en 2003, formuló agudos interrogantes sobre las causas de esta falla, en un impactante artículo publicado en el *Washington Post*, relató las resistencias que encontró siendo profesor de algunos de los más afamados MBA para que se enseñara ética. Se lo veía como superfluo e innecesario. La consecuencia fue que la enseñanza resultó muy débil. Pero hubo más, según Etzioni, no sólo no se enseñó, sino que al enfatizar en la enseñanza del lucro y otros

⁶ op. cit., 110/111

objetivos similares, sin desarrollar las responsabilidades comunitarias del gerente, se producen incentivos perversos.

Es así que se produjo una enérgica reacción en las reclutadoras de personal superior, que dicen que están dando preferencia a egresados de escuelas de negocios religiosas que trabajan bien sobre ética, como Notre Dame y Brigham Young University; por otro lado en las escuelas gerenciales, Harvard por ejemplo planea lanzar un curso en profundidad obligatorio sobre ética que llamarán: “*Liderazgo, gobernabilidad y rendición de cuentas*”. Columbia, adoptó un currículo ético obligatorio al mismo tiempo que ofrece cursos electivos. Plantea estudiar problemas éticos en diversas materias. Así programa analizar preguntas como:

- » ¿Es ético vender productos legalmente permitidos pero peligrosos?,
- » ¿al fijar precios no se debería utilizar criterios de juego limpio?,
- » ¿debería haber una redistribución de ingresos de los ricos a los pobres?,
- » ¿deberían las compañías luchar con la polución más allá de las regulaciones gubernamentales?.

Y nosotros podríamos incorporar algunos interrogantes más por lo que a diario vivimos:

- » ¿es ético vender productos en otros países que se encuentran prohibidos en el país de producción por su peligrosidad o consecuencias negativas?.
- » ¿es ético desarrollar actividades vedadas en el país de origen de las empresas, en otros países: explotaciones que generan deforestación o desvastan recursos naturales, o son contaminantes, o perjudiciales para la salud de los habitantes locales?.
- » ¿es ético ejecutar prácticas que en el país de origen serían altamente censuradas y hasta condenadas? (Recordar el

caso Skanska – empresa sueca – cuando Suecia figura entre los primeros países del mundo libres de corrupción según las mediciones de Transparency International).

- » ¿es ético el negocio de venta de armas en terceros países?.
- » ¿es ético no cumplir con las normas laborales en los otros países y ser muy cuidadosos en el de origen de las empresas?.
- » ¿es ético subsidiar las exportaciones a costa del empobrecimiento de los otros países productores, como barrera proteccionista?.

Ciertamente que los valores éticos deberían enseñarse desde los primeros estudios educativos, en el ámbito familiar y la sociedad toda debería jerarquizarlos y cultivarlos. Sin embargo, la responsabilidad de las escuelas o facultades donde se preparan los gerentes es clave. Por otra parte, no se trata solamente de enfatizar que no se debe caer en corrupción, sino más allá, educar para la responsabilidad social empresarial. Ese concepto se ha ido ampliando cada vez más ante las exigencias de la sociedad civil en los países desarrollados y hoy implica que una empresa debe tener trato limpio con los consumidores, buen comportamiento con sus empleados, cuidar el medio ambiente, comportarse con toda corrección en los países en desarrollo e involucrarse activamente en programas a favor de la comunidad y de la ciudad donde opera. Estos comportamientos comienzan a premiarse y a castigarse por la sociedad y los consumidores. Existe un reclamo social en aumento por empresas más éticas.⁷

⁷ KLIKSBURG; Bernardo, MAS ETICA MAS DESARROLLO; Temas, Bs. As., 2006, pp.198/200.-

La realidad Frente a Estos Reclamos Éticos

Ahora cabe analizar cómo reaccionan las Corporaciones frente a estos reclamos éticos de la sociedad, y bastan algunos ejemplos para volver a encontrarnos con la dicotomía profunda entre el “*deber hacer*” y el “*hacer*”, sin dejar de reconocer que se está trabajando y mucho en el mundo, especialmente en los países más desarrollados para condenar a esas empresas que ejercen prácticas no éticas:

- » Wal-Mart, empresa norteamericana la mayor comercializadora de productos de consumo del mundo, se ha descubierto que es la mayor empleadora en forma irregular;
- » Carrefour, empresa francesa quizás la segunda después de la anterior, igualmente;
- » Nike, y otras firmas no menos famosas, producen en China productos que comercializan como de primera marca a valores cincuenta veces mayores que lo que les pagan a sus obreros chinos, malayos, indonesios, o mexicanos que tienen salarios paupérrimos y trabajan en condiciones denunciadas internacionalmente como inhumanas;
- » Estados Unidos, el país que genera la mayor polución y calor ambiente en el mundo, se negó a firmar el Pacto Ambiental de Kyoto (Japón) al cual adhirieron la mayoría de los países del mundo, a fin de disminuir la contaminación y el efecto invernadero.
- » La concentración de la riqueza en algunas personas individuales es pavorosa, baste como ejemplo: (ver Anexo)
- » En contraposición más de mil millones de personas en el mundo sobreviven con un ingreso de un dólar por día.-

» Por último, porque ejemplos sobran, hay que pensar y seriamente ¿qué va a ocurrir en amplias y ricas en recursos naturales, regiones del planeta, cuando el invasor se retire?, nos estamos refiriendo a Irak, Afganistán, Pakistán, y todo el Oriente Medio, cuando los Estados Unidos ya no les resulte posible mantener su actual posición, por cuestiones económicas (su presupuesto nacional se ha visto resentido en grado sumo en 2006 y 2007), social (las presiones de la sociedad norteamericana son cada vez más fuertes, y se avecina un cambio de gobierno en 2008), por cuestiones de conveniencia, etc., es toda una incógnita digna de analizar desde todos los puntos de vista: administración estratégica, geopolítica, económica, social, demográfica, histórica.

En este punto cabe otro ejemplo que debe preocuparnos o al menos llamar nuestra atención, ¿Qué ocurrirá cuando el Gigante despierte?⁸, nos referimos a China que hasta el momento ha podido manejar y regular su economía de tal modo que la incidencia que genera sobre al sistema mundial no lo desequilibre.

La misma información para el año 2009, basta con compararlas y notar que se producen cambios en el orden y la cantidad de dinero que atesoran, más muchos nombres se repiten, es decir, que la concentración de las grandes fortunas en el mundo se mantiene entre los mismos. (ver Anexo)

Ahora bien, es de suma importancia analizar con detenimiento las fuentes de información, incluso la misma, proporciona diferencias –quizás no muy significativas- pero diferencias al fin respecto del mismo tema, a saber: (ver Anexo)

La *Revista Forbes* ha publicado recientemente su nueva lista de *Los Hombres más*

⁸ Fuente: Agencia de Noticias Mundial Press.-

ricos del mundo 2011, entre los que encontramos a los habituales... y a alguna que otra nueva cara que no solo no nos sorprende sino que sirve como un pequeño indicador para comprobar hacia donde se dirige la economía mundial... colándose entre la lista por tercer año consecutivo dos indios, un brasilero... y sin gran novedad muchas caras conocidas que ya no nos sorprenden porque tiene su asiento perfectamente adecuado en la lista... como Bill Gates, Warren Buffet o el riquisiiiiisimo Carlos Slim.

El top sigue siendo encabezado por el mexicano Carlos Slim, cuya fortuna alcanzó los 74.000 millones de dolares, seguido por Bill gates y Warren Buffet.

A continuación puedes ver el listado con sus respectivas fortunas. (ver Anexo)

Entre los más destacado de este ranking, se encuentra el significativo aumento en la fortuna de Mark Zuckerberg, que se ubica en el puesto 52 con 13.500 millones de dólares, logrando un incremento del 238% respecto al 2010.

Otro dato interesante es que Christy Walton vuelve a ocupar un puesto entre los 10 más ricos del mundo luego de varios años sin contar con presencia femenina en este top.

El listado de los millonarios del mundo se compone de 413 multimillonarios de Estados Unidos, mientras que de Asia son 332 y de Europa 300. Entre los integrantes de la lista, 102 son mujeres.

Un solo argentino figura entre los hombres más ricos del mundo⁹

Gregorio Perez Companc ocupa el puesto 356, con una fortuna de US\$ 1.600 millones

Gregorio Perez Companc continúa siendo el único argentino que figura en la lista de los hombres con fortunas superiores a los 1000 millones de dólares. El accionista ma-

yoritario de la empresa de alimentos Molinos Río de la Plata cuenta con un patrimonio de US\$ 1600 millones y ocupa el puesto número 356 en el ranking que elabora todos los años la revista norteamericana Forbes y que en esta edición reúne a 587 personas.

El listado es encabezado por el fundador de Microsoft, Bill Gates, que por décimo año consecutivo es considerado el hombre más rico del mundo, con una fortuna de US\$ 46.600 millones, es decir US\$ 5900 millones más que en la medición anterior.

Durante el último año, según Forbes, la fortuna de Perez Companc no sufrió ningún cambio, lo que llevó al empresario a perder exactamente cien puestos en el ranking de los multimillonarios internacionales.

La solitaria presencia de Perez Companc no es un fenómeno nuevo. La misma situación se repitió en los últimos tres años. Para encontrar a otro argentino en el ranking elaborado por la revista económica estadounidense hay que remontarse hasta 2001. En ese momento en la lista de magnates internacionales también figuraban Ernestina Herrera de Noble, del grupo Clarín, y Amalia Lacroze de Fortabat -ambas empatadas en el puesto 490, con fortunas de US\$ 1000 millones- y el fallecido Roberto Rocca, de Techint, que entonces ocupaba el puesto 312, con un patrimonio valuado en 1600 millones de dólares.

Tomando algunos indicadores podemos reflexionar:

- » La suma de la economía china y la de los Estados Unidos, alcanzan el 35 % de la mundial, entre ambas son responsables del crecimiento del 85 % por ciento del PBI del planeta en la última década;
- » China, genera el 15 % del Producto Bruto Mundial (PBM) y posee el 23 % de las divisas de todo el mundo, siendo responsable del 30 % del crecimiento de la economía terrestre en 2007;

⁹ Publicado en edición impresa de la Revista Forbes [viernes 27 de febrero de 2004]

» En 1990 consumía el 2,2% de la producción total de petróleo, en 2005, el 8 %, es decir que cuadruplicó el consumo del vital generado de energía en sólo 15 años, cuando por otro lado sabemos que las reservas mundiales de petróleo han descendido considerablemente, por lo que se está trabajando sobre el desarrollo de combustibles alternativos (bio-diesel, energía eólica, etc.);

» El consumo de aluminio pasó en igual período del 4,9 % al 21 %,

» Bien se la puede llamar a la “economía termita” del mundo, en ella vive el 25 % de la población mundial, consume el 47 % del cemento, el 37 % del algodón, el 32 % del arroz, el 30 % del carbón, el 27 % de porotos de soja, y al menos, una docena más de commodities es los que se lleva más del 20 % del consumo mundial;

» A estos datos, ya preocupantes por su magnitud, debemos sumarle que en China nacen 44.000 bebés por día, algo así como dos o tres ciudades nuevas cada 24 horas;

» Según el Fondo Monetario Internacional, China en 2000 representaba el 4% del comercio mundial, y en 2006 alcanzaba el 10 %; a lo que debe agregársele que se estima que más del 40 % de las empresas que integran la lista de Fortune 1000, mudaron hacia China sus operaciones, atraídas por el valor irrisorio de la mano de obra y el sistema impositiva más que benigno que impera; es así que hay unos 200 millones de chinos subempleados en la economía agrícola; lo que a su vez se trasunta en una migración del campo a las ciudades de unos 10 millones de habitantes en busca de mejores perspectivas en forma anual; lo que está provocando concentraciones urbanas gigantescas;

» Estos cambios migratorios se corresponden en alrededor de 25 mil conflictos anuales de los sectores rurales por tomas de tierras o corrupción oficial, ya que la bonanza apenas si se aleja de las zonas costeras y llega un par de kilómetros hacia el interior del país, en donde más de 800 millones de personas siguen sobreviviendo en la pobreza;

» De hecho si el ingreso per cápita es de 1.600 dólares, hay varias decenas de millones que ganan menos de un dólar por día; esa ampliación de la brecha socioeconómica entre ricos y pobres, el crecimiento descontrolado de las grandes ciudades; acompañan a fenómeno nocivos del mundo: daños irreparables al medio ambiente;

» Indudablemente que en ese contexto ni pensar o hablar sobre Responsabilidad Social Empresaria (RSE) o Responsabilidad Social Política (RSP), no existe conciencia en el bien común;

» Las proyecciones numéricas ya nos hacen presumir de un crecimiento sostenido para las próximas décadas, hasta dejar atrás a Alemania y Japón en orden los PBI más abultados del mundo, para competir palmo a palmo con el de los Estados Unidos;

» Para concluir, no debemos olvidar que desde hace tiempo el capital no lo es todo. La tierra, el trabajo, el medio ambiente y el contexto social también colaboran en el levantamiento de una nación y hacen la diferencia entre crecimiento y desarrollo (no confundir estos dos conceptos filosóficamente tan diferentes y que se los suele utilizar como sinónimos). China puede seguir creciendo al ritmo frenético que lo viene haciendo, o bien, puede explotar en cualquier momento.

¿Qué hacer frente a estas realidades cotidianas?

En un Congreso Internacional sobre Ética, Desarrollo y Responsabilidad Social en la ciudad de Lima (Perú) en 2002 lo escuchaba decir a quien era en ese entonces Ministro de Educación, Cultura y Ciencia de la Nación, Lic. Daniel Filmus : “*nos han llenado de tecnología, pero se olvidaron de decirnos para qué sirve; lo que necesitamos es educación*”.

El trabajo en la productividad de los trabajadores del saber y de servicios sólo será verdaderamente efectivo cuando se haya escogido y establecido el modelo de equipo adecuado. Un equipo adecuado no garantiza por sí mismo la productividad, pero un equipo equivocado la destruye.

De aquí la importancia de la educación, pero el saber exige un aprendizaje continuo, porque el saber se cambia a sí mismo constantemente. La mejor forma de aprender cómo ser más productivo es enseñando, la organización se tiene que convertir en una organización donde se enseñe y se aprenda.

La teoría social y política, desde Platón y Aristóteles, se centraba en el *poder*, pero la *responsabilidad* debe ser el principio que informe y organice a la sociedad poscapitalista. La sociedad de las organizaciones, la sociedad del saber, exige una *organización basada en la responsabilidad*.

Las organizaciones deben responsabilizarse de los límites de su poder, esto es el punto en el cual deja de ser legítimo el ejercicio de sus funciones; deben asumir su “*responsabilidad social*”; no hay nadie más en la sociedad de las organizaciones que pueda cuidar de la sociedad misma; y debe hacerlo responsablemente, esto es dentro de los límites de su competencia y sin poner en peligro su capacidad de funcionamiento.¹⁰

¹⁰ DRUCKER, Peter F., LA SOCIEDAD POSCAPITALISTA; Editorial Sudamericana, Bs. As., 1994, pp.

La *sociedad poscapitalista* se ocupa del ambiente en el que vive, trabaja y aprende el hombre; no se ocupa de la persona; pero en la sociedad del saber hacia la que vamos la persona es lo esencial. El saber no es algo impersonal como el dinero; el saber no reside en un libro, en un banco de datos, en un programa de un ordenador; todas estas cosas contienen solamente información. El saber siempre está encarnado en una persona, transportado por una persona, aumentado o mejorado por una persona, aprendido y transmitido por una persona, empleado bien o mal por una persona. Por lo tanto, el paso a la sociedad del saber convierte a la persona en lo esencial y al hacerlo plantea retos nuevos, problemas nuevos, cuestiones nuevas y nunca vistas respecto del representante de la sociedad del saber: *la persona instruida*.¹¹

En este momento del análisis, debemos plantearnos si dentro de la *sociedad poscapitalista* no han adquirido fuerte presencia en la práctica organizacional los principios tan criticados que plantearon los Clásicos frente a los de los Humanistas (eliminación del sábado inglés, trabajo en los días domingos, extensión de las jornadas laborales, regímenes laborales con contratos llamados “basura”, entre otros aspectos)

Consecuencias del Efecto Globalización:

Tal como se ha sostenido, la *globalización* es un “efecto” y no una “causa”, que deviene de la internalización, especialmente de las “comunicaciones”. Las consecuencias del efecto “globalización”, han tenido una fuerte incidencia, muchas veces negativa y lo palpamos diariamente, en los valores culturales, las modas, los gustos, la lengua madre, los valores religiosos, estilos de vida, en fin..., es innumerable la lista de consecuencias no

80/81-85

¹¹ op. cit., pp. 174

deseables que se ha generado como consecuencia de este “efecto”; pero como dice el poeta, no podemos decir: *“paren el mundo que me quiero bajar”*, en consecuencia, remontándonos al principio de este material:

“El mundo que hemos creado como resultado del nivel de pensamiento que hemos tenido hasta ahora, crea problemas que no podemos resolver en el mismo nivel en el que lo hemos creado”-

Albert EINSTEIN

Anexos

Listado de las personas con mayor riqueza individual del mundo en 2006

N°	Nombres	Ciudadanía	Edad	Riqueza neta en billones de dólares	País de residencia
1	William Gates III	Estados Unidos	50	50.0	Estados Unidos
2	Warren Buffett	Estados Unidos	75	42.0	Estados Unidos
3	Carlos Slim Helu	México	66	30.0	México
4	Ingvar Kamprad	Suecia	79	28.0	Suiza
5	Lakshmi Mittal	India	55	23.5	Gran Bretaña
6	Paul Allen	Estados Unidos	53	22.0	Estados Unidos
7	Bernard Arnault	Francia	57	21.5	Francia
8	Prince Alwaleed Bin Talal Al Saud	Arabia Saudita	49	20.0	Arabia Saudita
9	Kenneth Thomson & family	Canadá	82	19.6	Canadá
10	Li Ka-shing	Hong Kong	77	18.8	Hong Kong
11	Roman Abramovich	Rusia	39	18.2	Gran Bretaña
12	Michael Dell	Estados Unidos	41	17.1	Estados Unidos
13	Karl Albrecht	Alemania	86	17.0	Alemania
14	Sheldon Adelson	Estados Unidos	72	16.1	Estados Unidos
15	Liliane Bettencourt	Francia	83	16.0	Francia
15	Lawrence Ellison	Estados Unidos	61	16.0	Estados Unidos
17	Christy Walton	Estados Unidos	51	15.9	Estados Unidos
17	Jim Walton	Estados Unidos	58	15.9	Estados Unidos
19	S Robson Walton	Estados Unidos	62	15.8	Estados Unidos
20	Alice Walton	Estados Unidos	56	15.7	Estados Unidos
21	Helen Walton	Estados Unidos	86	15.6	Estados Unidos
22	Theo Albrecht	Alemania	83	15.2	Alemania
23	Amancio Ortega	España	70	14.8	España
24	Steven Ballmer	Estados Unidos	50	13.6	Estados Unidos
25	Azim Premji	India	60	13.3	India

Fuente: Revista Forbes, www.forbes.com/lists/2006/10/Rank_1.html

Listado de los millonarios en el mundo al final de 2009


ORDEN	APELLIDO Y NOMBRE	CIUDADANIA	EDAD	MILES DE MIL- LONES
	SLIM HELU , Carlos	México	70	53,5
	GATES III , William	EE.UU.	54	53,0
	BUFETT , Warren	EE.UU.	79	47,0
	AMBANI , Mukesh	India	52	29,0
	MITTAL , Lakshmi	India	59	28,7
	ELLISON , Lawrence	EE.UU.	65	28,0
	ARNAULT , Bernard	Francia	61	27,5
	BATISTA , Eike	Brasil	53	27,0
	ORTEGA , Amancio	España	74	25,0
	ALBRECHT , Karl	Alemania	90	23,5
	KAMP RAD , Ingvar	Suecia	83	23,0
	WALTON , Christy	EE.UU.	55	22,5
	PERSSON , Stefan	Suecia	62	22,4
	KA-SHING , Li	Hong Kong	81	21,0
	WALTON , Jim	EE.UU.	62	20,7
	WALTON , Alice	EE.UU.	60	20,6
	BETTENCOURT , Liliane	Francia	87	20,0
	WALTON , S. Robson	EE.UU.	66	19,8
	BIN TALAL , P. Alwaleed	Arabia Saudí	55	19,4
	THOMSON , David	Canadá	52	19,0

Fuente: Revista Forbes: www.finanzas.com/ranking-forbes-2009-los-billonarios-mas-ricos-del-mundo -

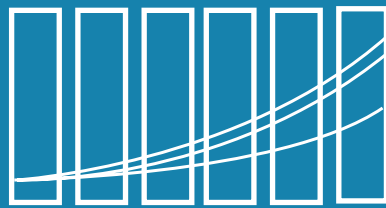
PERSONAS CON MAYOR RIQUEZA PERSONAL EN 2009

ORDEN	NOMBRES	NACIONALIDAD	EDAD	BILLONES	RESIDENCIA
1	William Gates III	Estados Unidos	53	40.0	Estados Unidos
2	Warren Buffett	Estados Unidos	78	37.0	Estados Unidos
3	Carlos Slim Helu y flia	México	69	35.0	México
4	Lawrence Ellison	Estados Unidos	64	22.5	Estados Unidos
5	Ingvar Kamprad y flia	Suecia	83	22.0	Suiza
6	Karl Albrecht	Alemania	89	21.5	Alemania
7	Mukesh Ambani	India	51	19.5	India
8	Lakshmi Mittal	India	58	19.3	Inglaterra
9	Theo Albrecht	Alemania	87	18.8	Alemania
10	Amancio Ortega	España	73	18.3	España
11	Jim Walton	Estados Unidos	61	17.8	Estados Unidos
12	Alice Walton	Estados Unidos	59	17.6	Estados Unidos
12	Christy Walton y flia	Estados Unidos	54	17.6	Estados Unidos
12	S Robson Walton	Estados Unidos	65	17.6	Estados Unidos
15	Bernard Arnault	Francia	60	16.5	Francia
16	Li Ka-shing	Hong Kong	80	16.2	Hong Kong
17	Michael Bloomberg	Estados Unidos	67	16.0	Estados Unidos
18	Stefan Persson	Suecia	61	14.5	Suecia
19	Charles Koch	Estados Unidos	73	14.0	Estados Unidos
19	David Koch	Estados Unidos	68	14.0	Estados Unidos
21	Liliane Bettencourt	Francia	86	13.4	Francia
22	Prince Alwaleed Bin Talal Al Saud	Arabia Saudita	54	13.3	Arabia Saudita
23	Michael Otto y fia	Alemania	65	13.2	Alemania
24	David Thomson y fia	Canadá	51	13.0	Canadá
25	Michael Dell	Estados Unidos	44	12.3	Estados Unidos

Fuente: Revista Forbes: http://www.forbes.com/lists/2009/10/billionaires-2009-richest-people_The-Worlds-Billionaires_Rank.html

Rank	Name	Net Worth	Age	Source	Country of Citizenship
1	 Carlos Slim Helu & family	\$74 B	71	telecom	Mexico
2	 Bill Gates	\$56 B	55	Microsoft	United States
3	 Warren Buffett	\$50 B	80	Berkshire Hathaway	United States
4	 Bernard Arnault	\$41 B	62	LVMH	France
5	 Larry Ellison	\$39.5 B	66	Oracle	United States
6	 Lakshmi Mittal	\$31.1 B	60	Steel	India
7	 Amancio Ortega	\$31 B	74	Zara	Spain
8	 Eike Batista	\$30 B	54	mining, oil	Brazil
9	 Mukesh Ambani	\$27 B	53	petrochemicals, oil & gas	India
10	 Christy Walton & family	\$26.5 B	56	Walmart	United States

Mayo 2012



adenag

Asociación de Docentes Nacionales
de Administración General (ADENAG)