

XXXV CONGRESO ARGENTINO
DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS

¿Es posible hablar de Gestión Estratégica de Costos de la Servuccion
de una Unidad Académica de Universidad no arancelada?

Categoría Propuesta: Aportes a la disciplina

Cr. Manuel O. Cagliolo (Socio activo)

MBA. Gladys Ferraro (Socio activo)

Cr. Gustavo Metilli (Socio activo)

San Salvador de Jujuy, Octubre de 2012

ÍNDICE

Resumen.....	2
1.Cuestiones Preliminares.....	3
2.La Gestión Estratégica de Costos Universitarios (GECU).....	5
2.1. Análisis de la cadena de valores.....	5
2.2 Posicionamiento estratégico.....	7
2.2.1. Diagnóstico como primer paso del posicionamiento estratégico de la unidad académica.....	8
2.3 Causales del costo de la servucción	13
Conclusiones.....	18
Bibliografía.....	19

¿Es posible hablar de Gestión Estratégica de Costos de la Servuccion de una Unidad Académica de Universidad no arancelada?

Categoría Propuesta: Aportes a la disciplina

RESUMEN

Los cambios contextuales producidos en nuestro país en las últimas décadas no resultaron ajenos al sistema educativo universitario, el que se ve afectado con intensidad por las nuevas situaciones que se plantean y que derivan en nuevas demandas por parte de los actores fundamentales del sistema: estudiantes, familias, empresas, Estado. Estas demandas son cada vez más exigentes y concretas.

Las universidades públicas no aranceladas son parte de un sector muy competitivo, donde el modelo de Michel Porter toma un protagonismo impensado una década atrás.

Debemos pensar en una Gestión Estratégica de Costos Universitarios donde analizar la cadena de valores, buscar el posicionamiento adecuado y analizar las causales de costos en la servucción educativa, es central en la gestión de las Unidades Académicas, atendiendo además al proceso de autoevaluación institucional.

Los planes estratégicos, mucho más allá de ser parte de un contenido curricular en nuestras carreras, deben ser puestos en práctica en cada Unidad Académica. Es primordial en la agenda universitaria repensar el enfoque, siendo estratégico el posicionamiento, hay que gestionar los recursos escasos con enfoque en el alumno, atendiendo la competencia, de modo de identificar los factores claves de valor.

El proceso de la servucción conformado por interrelaciones complejas de relaciones funcionales entre las actividades generadoras de valor, identificará los impulsores o conductores de costos cuyo análisis es crítico para comprender el funcionamiento de la organización, y acercarse a la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos escasos.

El costo es resultado de elecciones estratégicas acerca de la estructura de cómo competir y de la habilidad de ejecución de las decisiones de las Unidades Académicas.

1. Cuestiones Preliminares

Existía una vieja dicotomía, heredada tal vez de modelos europeos de Universidad, en la que se sostenía que las empresas económicas y las Universidades se encontraban en polos opuestos. Menciona Schwartzman¹ ya en la década de los 90 que mientras las empresas persiguen solo ganancias monetarias, con una visión en el corto plazo sin importar los productos que vendan, siempre y cuando obtengan beneficios por ello, las Universidades con una visión de siglos, se ven interesadas en la búsqueda del conocimiento y la difusión del mismo y la cultura general, sin importar los costos en los que incurra, siempre y cuando su producto sea de calidad en términos educacionales.

Pero evidentemente en los últimos años esas fronteras se han ido acercando, dado que, aparecen algunos factores que van aproximando cada vez más esos polos tan opuestos mencionados en el párrafo anterior.

Uno de estos factores y el más evidente de esta suerte de transformación en la gestión universitaria, es la limitación presupuestaria de algunos gobiernos, ante la demanda creciente de costos de los sistemas de Educación Superior.

Otro factor de “aproximación” de las Universidades a modelos de Empresas, es la necesidad casi imperiosa, de gerenciamiento interno en los procesos Universitarios. Ya las administraciones de dichos Organismos no se limitan solamente al armado de Planes de Estudio, contenidos curriculares, mecanismos de admisión de alumnos, regímenes de enseñanza y promoción, etc., sumado a que su gobierno es cuatripartito: alumnos docentes, graduados y personal no docente o auxiliares de administración aumentando los intereses a satisfacer.

Por ello, los puestos de Rector, Decano, Director, Jefe de Departamento, se dedican prácticamente full time a especializarse en Administración Universitaria y en Política Universitaria, dejando de lado sus actividades académicas en algunos casos.

La interacción que deben mantener hoy en día las Unidades Académicas con el medio socio-productivo que las rodean, debido a que evidentemente son efectores de cambios y desarrollo en las regiones de influencia, hace que Decanos y otras autoridades se encuentren en permanente vínculo de transferencia con las empresas regionales, logrando contratos, prestaciones de servicio mutuos, trabajos de consultoría específicos, vinculaciones tecnológicas, planes de desarrollo de empleos para el alumnado, pasantías etc.

De esta manera entonces, también la investigación universitaria toma o asume características de acción económica, dado que se buscan estas colaboraciones o contratos de transferencia-extensión con sectores empresariales o con diversas agencias gubernamentales.

Además de los ya apuntados, y como también se mencionara a lo largo de este aporte, en todo el mundo se están introduciendo la lógica económica en las Universidades, dado que aparecen los procesos de Evaluación, establecidos por los Ministerios de Educación de los diversos gobiernos. Justamente este tipo de procesos se implementa por la necesidad que tienen determinados países, de tornar la asignación de recursos de las instituciones de Educación Superior, más racional y más transparente.

¹ *Schwartzman Simon, Universidad Austral de Chile, Valdivia “ La Universidad como empresa Económica ” Marzo 1996.-*

Por ello creemos firmemente que las Universidades deben asimilarse a las empresas económicas, en los aspectos de administración y búsqueda de eficiencia en la gestión de sus recursos. Por ende creemos que es absolutamente viable y esperable la aplicación de una Gestión Estratégica para la administración de sus recursos.

Para poder hablar de Gestión Estratégica de Costos en una Unidad Académica de Universidad no arancelada, primero es importante definir e identificar el servicio a prestar.

¿Podemos hablar de fabricación del servicio de educación? Creemos que sí, entonces hablaremos de SERVUCCIÓN.

No existe un acuerdo general respecto a lo que se entiende por educación desde el análisis económico. Se sigue concibiendo a la actividad educacional universitaria como una actividad productiva, cuya razón de ser es “producir egresados”, sin embargo el estudiante es un producto intermedio y el egresado el producto final².

Si asimilamos la actividad económica de educación a un servicio, entonces estamos frente a una servucción.

La servucción³ es el proceso de elaboración de un servicio, implica la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal (el servicio).

Podría decirse que la fabricación de un producto es producción, mientras que la fabricación de un servicio es servucción. El alumno entonces no es un producto final ni intermedio, en la servucción es el “condimento principal” ya que sin él no hay servicio a prestar.

Ahora identifiquemos los elementos que intervienen en la servucción y las relaciones funcionales que se generan en este proceso:

- 1. El alumno:** consumidor del servicio, está implicado en la fabricación del mismo siendo un elemento primordial y su presencia es indispensable.
- 2. El soporte físico.** Se trata de los recursos materiales necesarios para la producción del servicio. Contempla dos categorías: los instrumentos necesarios para la prestación del servicio (muebles, libros, equipamiento tecnológico de apoyo) y el entorno material en el que se desarrolla (edificio, decorado, etc.).
- 3. El personal de contacto:** Son las personas empleadas por la Unidad Académica que están en contacto directo con los alumnos (profesores, personal no docente) y la comunidad en la que se desenvuelve.
- 4. El servicio:** Como resultado de la interacción de los tres elementos de base que son el alumno, el soporte físico y el personal de contacto. Este resultado constituye un beneficio que debe satisfacer la necesidad del estudiante.

El alumno es productor y consumidor a la vez, es importante entonces entender la secuencia de los actos de participación en la servucción que el estudiante lleva a cabo para poder analizar así las relaciones funcionales que generan sacrificios económicos, de

² Ginestar Ángel y colaboradores de la Universidad Nacional de Cuyo.: “Costos educacionales para la Administración Financiera universitaria” EDIUNC/CITAF-OEA/INAP(1994),pag.49

³ EGLIER,Pierre y Langeard Eric (1988): *Servucción, el marketing de los servicios.* McGraw Hill. España.

modo que se optimicen los recursos y se brinde un servicio educativo que satisfaga a todos los agentes que intervienen: alumno, universidad y comunidad.

Identificadas las relaciones funcionales que generan sacrificio de recursos económicos, estaremos en condiciones de comenzar a aproximarnos a la Gerencia Estratégica de Costos. ¿Por qué creemos importante hacerlo?

- a) Porque implementar una planificación estratégica que contemple el posicionamiento de la Unidad Académica y la Universidad en su conjunto es de vital importancia.
- b) Porque el proceso de acreditación de carreras hace necesario planificar y gestionar los recursos para alcanzar los estándares.
- c) Porque es necesario “gestionar los costos” a efectos de identificar anomalías.
- d) Porque para la sociedad que financia el servicio saber que los recursos se gestionan eficiente, eficaz y económicamente, genera confianza y transparencia.

¿Se puede hablar entonces de Gestión estratégica de costos?

Creemos que sí. La Gerencia Estratégica de Costos es un proceso cíclico, continuo de formulación y comunicación de estrategias, diseño de tácticas para implementarlas, y el desarrollo de controles para supervisar el éxito de su puesta en marcha.

Sabiendo que el encuadre es estratégico el factor tiempo a ser considerado debería ser de largo plazo. En este caso se trabajará con la servucción en el tiempo promedio de duración de carrera del estudiante (que abarca desde el ingreso hasta la graduación).

2. La Gestión Estratégica de Costos Universitarios (G.E.C.U)

La Gestión Estratégica de Costos Universitarios (G.E.C.U) consiste en la utilización que la gestión académica hace de la información de costos, para tomar decisiones que incrementen el valor.

Tratándose de una institución educativa pública no arancelada, la pregunta sería: ¿se puede hablar de enfoque estratégico de costos donde se combinan tres temas fundamentales: análisis de la cadena de valores, análisis de posicionamiento estratégico y análisis de causales de costos⁴?

2.1. Análisis de la cadena de valores

¿Por qué es importante analizar la cadena de valores integrada en Universidades públicas no aranceladas? Porque estas desarrollan su actividad en un contexto diferente al de una década atrás, donde no era importante el análisis de gestión, donde la captación de estudiantes no era una actividad prioritaria en la agenda universitaria. Hoy recibe ingresantes con falencias en su preparación, los jóvenes prefieren las carreras cortas, y la universidad pública “compite” con las universidades privadas, las que han proliferado en ciudades del interior del país donde no existía este nivel de formación.

⁴ Shank John Y Govindarajan Vijay (1995). *Gerencia Estratégica de Costos*. Colombia: Norma, p. 15.

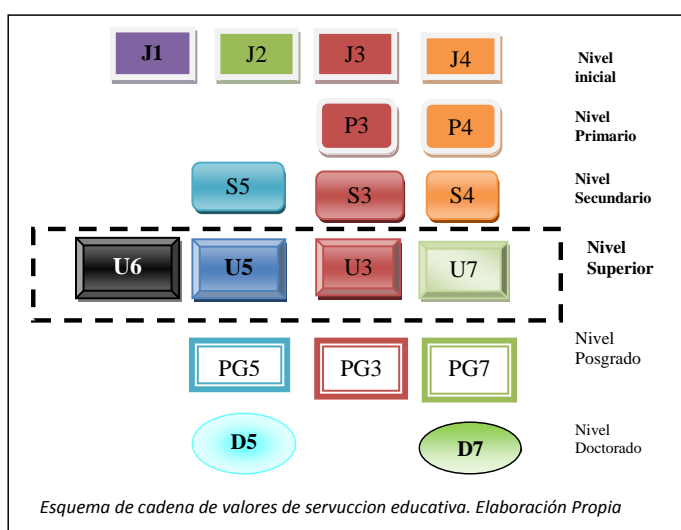
En el esquema de la Gerencia Estratégica de Costos, una administración eficiente de costos requiere de un enfoque global externo a la organización, que Michel Porter (1985) denominó enfoque de cadena de valores⁵.

La cadena de valores representa el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor en toda la servucción partiendo de los establecimientos educativos de donde provienen los ingresantes, hasta que los egresados se insertan en el mercado laboral que los demanda, enfoque en que la universidad es solo un eslabón de la cadena (enfoque externo de valor). Este enfoque permitirá aprovechar lazos entre los eslabones, que provoquen ventajas para la organización.

Un claro ejemplo del efecto lo generan los cambios educativos que se producen en las escuelas de enseñanza media (proveedores de los estudiantes) y su impacto en el nivel universitario, incrementando los costos por las anomalías que ello provoca. Conocer más profundamente estos cambios implicaría reducir gradualmente las anomalías (tendiendo a eliminarlas), pero no solo trabajando sobre la servucción universitaria, sino estableciendo lazos con la servucción secundaria, de manera que se logre un estudiante mejor preparado para ingresar a las universidades que permita un mejor rendimiento en pos de graduarse eficientemente en un “lapso de tiempo normalizado”.

También será necesario analizar los lazos posteriores a la graduación, o sea su inserción en la comunidad que los demanda. Atendiendo las necesidades y perfiles que las empresas o individuos solicitan de los graduados, deberán mejorarse, actualizarse, reemplazarse el contenido curricular o bien el cambio parcial o total del plan de estudios (cambios tácticos o estratégicos), de manera que el sacrificio de recursos sea el “necesario” para la formación de un graduado con valor agregado en la servucción (2) y que el mismo sea percibido por las empresas o individuos que constituyen la demanda laboral.

Este último análisis implicará reducción de costos para las empresas demandantes de los profesionales, dado que deberán sacrificar menos recursos en capacitación, y una oportunidad para las universidades que podrán brindar mayor formación a niveles pos título, de esas necesidades insatisfechas.



Esquema N°1

⁵ Shank John Y Govindarajan Vijay (1995). Gerencia Estratégica de Costos. Colombia.

2.2 Posicionamiento estratégico

Según Porter⁶ el análisis del posicionamiento estratégico consiste, en el momento en que una organización compite con otras, en elegir la forma en la que se asignarán los recursos escasos, diseñando el sistema de gestión de costos orientado fuertemente a privilegiar estas posibles estrategias de liderazgo:

- a) costos más bajos que la competencia (**liderazgo de costos**, aprovechando economías de escala o asumiendo alianzas estratégicas de comprar o fabricar),
- b) ofreciendo productos superiores en calidad tanto tangibles como intangibles, que los consumidores estarían dispuestos a pagar más por ellos (liderazgo tecnológico o de diferenciación de productos o servicios)
- c) una tercera instancia asumiendo ambas **estrategias combinadas** que aproveche lo mejor de ambas posiciones (liderazgo en costos con diferenciación).

Ahora bien: ¿El posicionamiento estratégico es de la Universidad y/o de las Unidades Académicas?. La respuesta la encontraremos en el alineamiento estratégico, ya que la Universidad se compone de distintas Unidades Académicas que funcionan como “Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)”, para nuestro análisis podríamos llamarlas “Unidades Estratégicas Académicas (UEA)”, siendo fundamental que sus estrategias se encuentren alineadas a las de la Universidad ya que permite :

- Sincronizar los esfuerzos de las diferentes UEA, a la visión y estrategia de la organización en su conjunto (Universidad).
- Eslabonar el trabajo de todos los agentes al logro de resultados claves para la organización.
- Orientarse completamente hacia las necesidades de los estudiantes, docentes, no docentes y comunidad.
- Mejorar continuamente el desempeño de unidades, departamentos, procesos y personas.

Este proceso de alineamiento debe ser un proceso continuo, constante y que rápidamente genere el realineamiento que garantizará la excelencia de la organización, en nuestro caso: la Universidad.

Las Unidades Estratégicas Académicas (en adelante UEA) son unidades operativas, que agrupan servicios definidos para un segmento de mercado (estudiantes que eligen determinada carrera) y que enfrenta al mismo tiempo determinados competidores. Cada unidad tiene su misión y objetivos propios que puede planearse independientemente del resto.

La esencia de la estrategia está relacionada al posicionamiento de la Unidad Académica para responder a los requerimientos de los estudiantes, superando a la competencia, y sin perder de vista la cadena de valores, atender a su vez las necesidades de las empresas que desde el mercado, demandan los graduados. Esto implica la necesidad de elaborar un diagnóstico.

⁶ Porter Michael (1992). *Ventaja Competitiva*. México: Cecsca, p.22

2.2.1. Diagnóstico como primer paso del posicionamiento estratégico de la unidad académica

Las últimas décadas se han caracterizado por la velocidad con que se produjeron los cambios contextuales. Dicho dinamismo abarca distintos aspectos: científico-tecnológico, social, y económico. El sistema educativo no es ajeno a estos cambios, y por lo tanto se ve afectado con intensidad por las nuevas situaciones que se plantean y que derivan en nuevas demandas por parte de los actores fundamentales del sistema: alumnos, familiares de los mismos, empresas, estado. Estas demandas son cada vez más exigentes y concretas.⁷

El servicio de educación universitaria, al igual que los restantes niveles de la educación, se ha visto convulsionado con el surgimiento de nuevas Instituciones y Universidades Privadas que ofrecen un producto con alto valor agregado; así como por el nacimiento de nuevas Universidades Estatales que se han extendido hacia el interior (como es el caso de la Provincia de Buenos Aires), a través de subsedes o extensiones, modificando el mapa Universitario.

En este marco, con un entorno cada vez más competitivo, las Universidades Públicas deben orientarse a la satisfacción de las necesidades del estudiante y esto principalmente podrán lograrlo a través de sus UEA, ya que estas representan la línea de frente en la prestación del servicio educativo universitario, es decir, son quienes tienen el contacto directo con los alumnos, y atendiendo al concepto de cadena de valores integrada, con las empresas que serán las futuras demandantes de los graduados.

Cabe mencionar también que, desde comienzos de la década del 90, el sistema universitario viene manteniendo un fuerte debate en torno a su inserción y validación social que incluyen entre sus tópicos de análisis la evaluación institucional como herramienta para el mejoramiento de la calidad. Se entiende que la evaluación puede servir como insumo y verificación para la planificación y la definición de estrategias institucionales y para asegurar la transparencia en las acciones⁸.

La puesta en vigencia de la Ley de Educación Superior permitió catalizar e intensificar dicho aspecto del debate y multiplicar los procesos evaluativos, ya que contempló la Evaluación de la Calidad de la Enseñanza, a través de dos formas, una autoevaluación y una evaluación externa, y por lo tanto ha transformado a la variable calidad en una cuestión estratégica a la que las instituciones deberán prestar atención si buscan la permanencia dentro del sistema.

Por otra parte el esquema presupuestario vigente y la situación macroeconómica del país impiden la mejora basada en mayores recursos financieros, por lo cual si el objetivo es ser más competitivos, *se deberá trabajar en la mejora de la calidad del servicio y en la productividad de los recursos utilizados*, lo que implica gerenciar estratégicamente los costos de las UEA.

Esto implica contar con la información adecuada y necesaria para poder “medir” la mejora del servicio con la consecuente reducción de costos. La aplicación de la información a la evaluación institucional, aplicando estándares consensuados entre universidades públicas argentinas, servirá también como medida de benchmarking con los diferentes eslabones de la cadena de valores.

⁷ Chrestia, Juan Pedro; *Macroproceso de Gestión Docente: unapropuesta.MBA, FCE .UNICEN 1996*

⁸ Argentina, CONEAU; *Informe Final Evaluación Externa de la UNCPBA; 2000*

Para poder establecer una estrategia adecuada, será necesario elaborar un análisis de variables externas e internas:

a) **El ambiente genérico**

El conocimiento es la actividad humana por excelencia y es el instrumento que permite dominar la naturaleza. Las economías de los países desarrollados funcionan sobre la base del conocimiento y la información.

La expresión “sociedad del conocimiento” hace manifiesta la necesidad de replantear las funciones de la información, la tecnología y el aprendizaje, así como de revisar el papel que el sistema educativo debe desempeñar en el conjunto de las instituciones sociales.

En este contexto, el aprendizaje debe ser abordado como una actividad que las personas deberán desarrollar a lo largo de toda la vida, como consecuencia de los cambios en tecnología y transformación de saberes profesionales.

La organización universidad existe por lo tanto, en un ambiente sumamente complejo, que ejerce considerable influencia sobre su estructura y actividad.

Si se pretende actuar en un óptimo nivel de desempeño, los responsables de la gestión universitaria deben conocer la existencia de los factores legales, tecnológicos, socioeconómicos y culturales, que en parte la determinan. Tanto la naturaleza de estas variables como su interacción, hace que sea difícil la tarea de analizarlos separadamente; no obstante, examinaremos cada uno a efectos de una mejor comprensión.

a)1. Factores legales

• **Leyes Nacionales:** Las universidades públicas, se encuentran comprendidas en los lineamientos fijados en la Ley Nacional de Educación Superior N° 24521⁹. La ley es producto de un cambio de criterio de política y gestión universitaria, que incluye la evaluación y acreditación. A tal efecto se crea la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), como organismo responsable de los procesos de evaluación y acreditación.

La ley establece que los estándares mediante los cuales se desarrollarán los procesos de acreditación deberán ser fijados por el Ministerio de Educación en acuerdo con el Consejo de Universidades. La CONEAU ha establecido mediante la Ordenanza N°005/99 los procedimientos y pautas para la acreditación de las carreras de grado.

• **Existencia de Normas de Calidad: ISO¹⁰ 9001:2008, Guía IRAM¹¹30000:** En tiempos de acreditación, es fundamental configurar un sistema que facilite administrar, planear, ejecutar, controlar, monitorear y medir resultados, eso es posible con la norma internacional ISO. Las universidades deberán desarrollar sus actividades tendientes a lograr los estándares fijados, lo que implica implementar sistemas de gestión que apunten

⁹ Sancionada: 20 de julio de 1995 Promulgada: 7 de agosto de 1995 (Decreto 268/95) Publicada: 10 de agosto de 1995 (Boletín Oficial Nro. 28.204) Modificada por la Ley 25573(11 de abril 2002).

¹⁰ La norma ISO 9001 de 2008 elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización, especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. La ISO 19011 en su nueva versión 2011: Especifica los requisitos para la realización de las auditorías de un sistema de gestión ISO 9001 y también para el sistema de gestión medioambiental especificado en ISO 14001.

¹¹IRAM: Instituto Argentino de Normalización y Certificación, asociación civil encargada de la normalización y certificación en Argentina;

a la búsqueda de eficiencia y calidad, cuentan para ello con las normas IRAM 30000 que es la traducción al español de la norma ISO 9001.

Recordemos que la norma ISO 9001:2008 establece los requisitos internacionales para la gestión y el gerenciamiento de sistemas de calidad. La misma puede aplicarse a cualquier empresa de manufactura o servicio y abarca a todos los sectores y/o procesos que afectan la calidad. Podemos decir que promueve el enfoque basado en procesos que sacrifica recursos y es necesario gestionarlos para generar los resultados esperados (objetivos).

Entonces tal como lo establece la norma ISO 9001: “ *La adopción de un sistema de gestión de la calidad, **debería ser una decisión estratégica de la organización.** El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados, el tamaño y la estructura de la organización.*”¹²

Como lo indica la propia norma es aplicable a todo tipo de organizaciones, por lo tanto a la servucción universitaria, así lo indica la Guía IRAM 30000:2000 cuando ejemplifica: “...*Establecimientos de Educación Superior, Profesional y Académica de Grado, posterior al Polimodal. Institutos de Formación Docente, o equivalentes, Institutos de formación técnica, Colegios Universitarios, Institutos Universitarios, Universidades*”.¹³

Se desprende de la norma en cuestión, que los responsables de la conducción de la organización educativa de que se trate, pueden tomar la decisión estratégica de ordenar sus actividades atendiendo a la calidad de educación que presta, como también a la satisfacción de los educandos y demás partes interesadas.

Las normas de calidad no definen cuál es el producto que deben ofrecer las organizaciones educativas en este caso, sino cómo deben gestionar e implementar los sistemas de gestión de la calidad, basándose en los procesos tendientes a satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes y comunidad demandante de graduados.

a) 2. Factores Socio Económicos

En el mundo de hoy, el conocimiento define las transacciones económicas, determina los intercambios comerciales, orienta los mercados, revoluciona las tecnologías y expande los sistemas productivos, y simultáneamente tiene la capacidad de hacer viable una mejor calidad de vida, facilitar vínculos sociales y lograr que el desarrollo sea sustentable en términos ambientales y de respeto a los recursos naturales.

La mayor tendencia económica mundial de los últimos años es el movimiento hacia una economía globalmente integrada. En todas partes del mundo las empresas, los gobiernos y las personas adoptan decisiones en las que deben tomar en cuenta, cada vez más, las dimensiones internacionales. Las fuerzas de la globalización son reales y su influencia es sentida en variados ámbitos, ya sea para mejorar o empeorar las situaciones preexistentes.

La masiva incorporación a la actividad económica de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), los efectos del proceso de globalización económica y el cambio en los patrones de consumo de las familias sientan las bases de un importante proceso de transformación económica, que podemos resumir en la transición hacia una economía basada en el conocimiento.

¹² ISO 9001:2000 (introducción)

¹³ Guía IRAM 30000:2000. Ob. Cit.

En este contexto, la universidad como institución del conocimiento, ocupa uno de los lugares más destacados dentro de la estructura social, transformándose en un actor con fuertes interacciones con el medio, aumentando y fortaleciendo sus actuales vínculos con agentes económicos y sociales.

Este proceso no está exento de tensiones y conflictos que presenta esta nueva tendencia, dado que afecta valores académicos arraigados. Se advierte, por lo tanto, que la distribución del conocimiento se ha convertido en uno de los dilemas de la educación superior, particularmente en lo referido al modo de armonizar la apropiación del saber, las nuevas formas de circulación del conocimiento y el establecimiento de condiciones de igualdad en el acceso a él.

a) 3. Factores Tecnológicos

El cambio es uno de los atributos de nuestra época, especialmente en el campo de la tecnología, donde el rápido proceso de los avances tecnológicos dio lugar a la aparición de las llamadas Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (NTIC) que imponen, a su vez, un nuevo paradigma tecnológico simbolizado por Internet y caracterizado como impactante en términos de su alcance social, económico, cultural y educativo.

El “para qué” (27) y el “cómo” estudiar, tienen múltiples respuestas en estas últimas décadas. En los años 60 se procuraban recursos humanos aptos para el desarrollo. Con los gobiernos democráticos, en las décadas pasadas, la educación intenta servir a la democracia formando alumnos protagonistas y comunidades participativas.

Hoy, la reflexión acerca de los desafíos que implica el nuevo escenario globalizado, conlleva la necesidad de actualizar y mejorar las instituciones educativas, los procesos de aprendizaje y los contenidos de la formación en todos sus niveles. El sistema educativo entonces, debe proveer a los estudiantes de herramientas y habilidades distintas, como también promover el desarrollo de actitudes y valores para permitirles el desempeño en el seno de la sociedad del conocimiento.

La configuración de esta sociedad, que funciona con una morfología de red y la convergencia de tecnologías concretas en un sistema altamente integrado, han dado origen al e-commerce, e-learning y el e-government como nuevas formas de interacción que utilizan a Internet como la red de redes.

Si la educación debe acompañar a los cambios sociales, ¿Cómo no darnos cuenta de que estamos presenciando un momento educativo crucial? ¿Cómo no ser conscientes de que no es posible educar como hace 100 años? En muchos casos, vemos planes educativos que pregonan la incorporación de nuevas tecnologías pero muy rara vez en la práctica podemos visualizar un real aprovechamiento de las mismas. ¿Podemos hablar de una sociedad red y no aplicar el nuevo paradigma a la educación? Y nuevamente vemos que si no hemos sido entrenados para implementar e incorporar el uso de estas tecnologías, es porque el sistema educativo no ha evolucionado a la par de nuestra sociedad red.

Todo deja entrever que los lugares y momentos de encuentro en una educación digital revestirán una importancia primordial. En la educación tradicional el lugar es el aula, recinto sagrado, y el momento es la hora de clase. Nos enfrentamos con un nuevo tipo de alumno, expuesto a las tecnologías fuera de la institución, invadido por la información que surge de la red, influenciado por la televisión. Es un lector distinto, más ágil y que construye su propio texto en el proceso de la lectura en Internet. Estamos ante

un alumno libre y autónomo en el proceso de aprendizaje que nos exige un reacomodamiento de las estrategias educativas.

A la Educación le corresponde crear nuevos espacios (e-learning), nuevos soportes, nuevas metodologías que apunten al desarrollo de la habilidad del aprendizaje autónomo. Incluso en la actualidad ya somos testigos de la implementación de Sistemas de Educación a Distancia que ponen a disposición del alumno campus virtuales de interactividad sincrónica y asincrónica.

Es a partir del aprovechamiento de las nuevas tecnologías como se pueden generar nuevos ambientes de aprendizaje, flexibilizando los sistemas vigentes de enseñanza, para otorgar a los estudiantes la posibilidad de autorregular su proceso formativo y recrear la adquisición de un conocimiento acorde con las dinámicas de la contemporaneidad.

Es por estas cuestiones que, si bien es mucho más lento el cambio de paradigma tecnológico en la educación que en otros sectores, en los últimos 50 a 60 años se ha producido una aceleración importante del ritmo con que los cambios venían ocurriendo.

a) 4. Factores Culturales

La cultura es una característica original de los grupos humanos. Es el lenguaje de una comunidad, su música, sus comidas, sus hábitos y acciones, sus valores; en definitiva, el modo en que una comunidad vive.

La universidad, necesariamente inmersa en un medio cultural, se verá fuertemente influenciada por este, principalmente en las etapas de diseño de planes de estudio, etapa en la cual deberán asumir como tarea fundamental, la preservación y el fortalecimiento de la identidad cultural.

b) Ambiente Específico: Análisis de las fuerzas competitivas

Para tener una idea acabada del ambiente en el cual se desempeñan las universidades públicas, utilizaremos el modelo de análisis de las fuerzas competitivas propuesta por Michael Porter¹⁴.

b)1. Competidores: En el sector bajo estudio, los competidores están constituidos por las universidades privadas y el resto de las públicas. De acuerdo con la información publicada por la Secretaría de Políticas Universitarias¹⁵ del Ministerio de Educación de la Nación, existen 47 universidades públicas, 46 privadas, 7 Institutos universitarios, 12 Institutos privados, 1 universidad provincial, 1 extranjera, y 1 Internacional.

Atendiendo en particular el territorio de la provincia de Buenos Aires, existen 15 universidades nacionales y 9 privadas y una cantidad importante de institutos. Sin embargo el número es mayor si se consideran los anexos de las universidades públicas y privadas que en los últimos años se han multiplicado ampliamente en las ciudades del interior de la provincia.

b)2. Servicios Sustitutos: Los servicios sustitutos son aquellos que pueden desempeñar la misma función que el principal. En este sector encontramos sustitutos parciales, institutos terciarios con carreras de corta duración, cuya formación académica

¹⁴ PORTER, Michael; "La Ventaja Competitiva de las Naciones"; Ed. Vergara; Buenos Aires; 1991

¹⁵ Conformación del sistema universitario argentino-Secretaría de Políticas Universitarias Ministerio de Educación de la Nación. http://www.me.gov.ar/spu/Servicios/Autoridades_Universitarias/autoridades_universitarias.html

no es totalmente comparable con la brindada por las instituciones universitarias en relación con el nivel del título otorgado. Las universidades han tenido que incorporar en sus planes de estudios títulos intermedios para poder competir con aquellos, ante una demanda de carreras cortas por parte de los estudiantes, los que son absorbidos por el mercado laboral a menor costo.

b)3. Proveedores: Encontramos en la servucción educativa diferentes proveedores. Los de estudiantes (elemento indispensable en la servucción, sin ellos no hay servicio), desde el análisis de la cadena de valores integrada los proveedores pueden ser: establecimientos educativos secundarios, terciarios, otras universidades públicas o privadas. También debe analizarse los proveedores de insumos o recursos necesarios para el funcionamiento y prestación del servicio, (como útiles de oficina, equipamiento, libros, soft e insumos informáticos), como así a los proveedores de capacitación de las UEAs de las universidades públicas: otras instituciones de educación superior que generan valor agregado a los docentes, recursos humanos necesarios en la servucción.

b)4. Compradores: En la servucción los estudiantes son la razón de ser del servicio, son consumidores directos del mismo, un estudiante ingresante “adquiere el servicio” para transformarse en un graduado. O sea que puede asimilarse a un comprador, sin embargo también las empresas o instituciones de la comunidad son adquirentes de los servicios profesionales que brindan los egresados de las casas de estudios. Esta fuerza debe analizarse con especial atención, ya que dependiendo de las necesidades y expectativas que los “compradores” tengan, debería adaptarse la oferta que las UEAs brindan determinándose así los “segmentos de mercado”.

2.3. Causales del costo de la servucción

Bajo el enfoque de Gestión Estratégica el costo es causado o impulsado por muchos factores estructurales y operativos que se encuentran interrelacionados en forma compleja, ya que cada actividad que agrega valor posee un conjunto específico de conductores o impulsores de costos, que funciona en forma determinada y para su análisis es crítico comprender previamente el funcionamiento de la organización.

El costo, pues, como lo señalan Mallo y Merlo en Control de Gestión y Control Presupuestario- Madrid-1995 “es una función de elecciones estratégicas acerca de la estructura de cómo competir y de la habilidad de ejecución de las decisiones estratégicas de diferenciación de productos en términos de generadores de estructura y de operación”.

1º Paso definir la estrategia.

En base al análisis de la cadena de valores integrada, y el diagnóstico que permite identificar las fuerzas competitivas, el primer paso será consensuar la estrategia a ser implementada por la UEA. El cuerpo legislativo donde se aprueba el plan estratégico es el Consejo Académico, órgano representado por estudiantes, graduados, docentes y no docentes, presidido por el representante del órgano ejecutivo. De alguna manera está representada gran parte de la cadena de valores.

De acuerdo a los perfiles de estudiantes potenciales (segmentos de mercado), la competencia, los servicios sustitutos, las necesidades de las instituciones o empresas demandantes de pasantes o graduados, se deberá implementar la estrategia de la UEA y tal como se expuso anteriormente (punto 2.2) alineada a la estrategia de la Universidad.

En el armado del plan estratégico, es importante haber analizado la cadena de valores interna, ya que permitirá asignar los recursos a las actividades que permitan a la UEA diferenciarse, o al menos eficientizarse respecto a la competencia.

¿Cuántos años deberá abarcar la proyección? Teóricamente (en condiciones óptimas) debería pensarse en cinco años. Sin embargo el tiempo promedio de graduación es de ocho años. La idea es que la planificación deberá ser “normalizada” ya que como todo plan deberá ser evaluado, y por aplicación de la Ley de Educación Superior se agrega a esta evaluación los estándares para la acreditación de carreras¹⁶. Es importante la definición del tiempo que abarca el plan, dado que habrá que prever los recursos necesarios para llevar a cabo la servucción planificada.

2º Paso: identificar las relaciones funcionales de la servucción.

Poder “diseñar el proceso” que interprete y explique la servucción de la UEA, permitirá definir las relaciones funcionales entre los recursos visibles (soporte físico y recursos humanos) y no visibles (sistema de organización interna), y la Oferta Global del servicio (resultado del proceso), que permita vincularlos razonablemente.

Desde el enfoque de la Gerencia Estratégica de costos la servucción es un sistema mas complejo que la producción¹⁷, no solo porque el consumidor es parte del proceso, por las características naturales del servicio (intangibilidad, no almacenable), sino porque la visión estratégica, agrega el análisis de la cadena de valores, la relación funcional entre los proveedores de insumos y las empresas o instituciones que demandan los estudiantes y/o graduados, que condicionan el proceso.

Observando el Esquema N°2, estamos en presencia de un proceso estratégico de “servucción conjunto”, ya que se sacrifican recursos comunes para obtener varias Ofertas Totales o Servicios (Contador Publico, Licenciado en Administración, Técnicos en administración de empresas)¹⁸, que dependiendo de los planes de estudios tendrán su punto de separación en diferentes etapas del proceso de formación del estudiante, y a partir del cual se aplican recursos adicionales para lograr el graduado final.

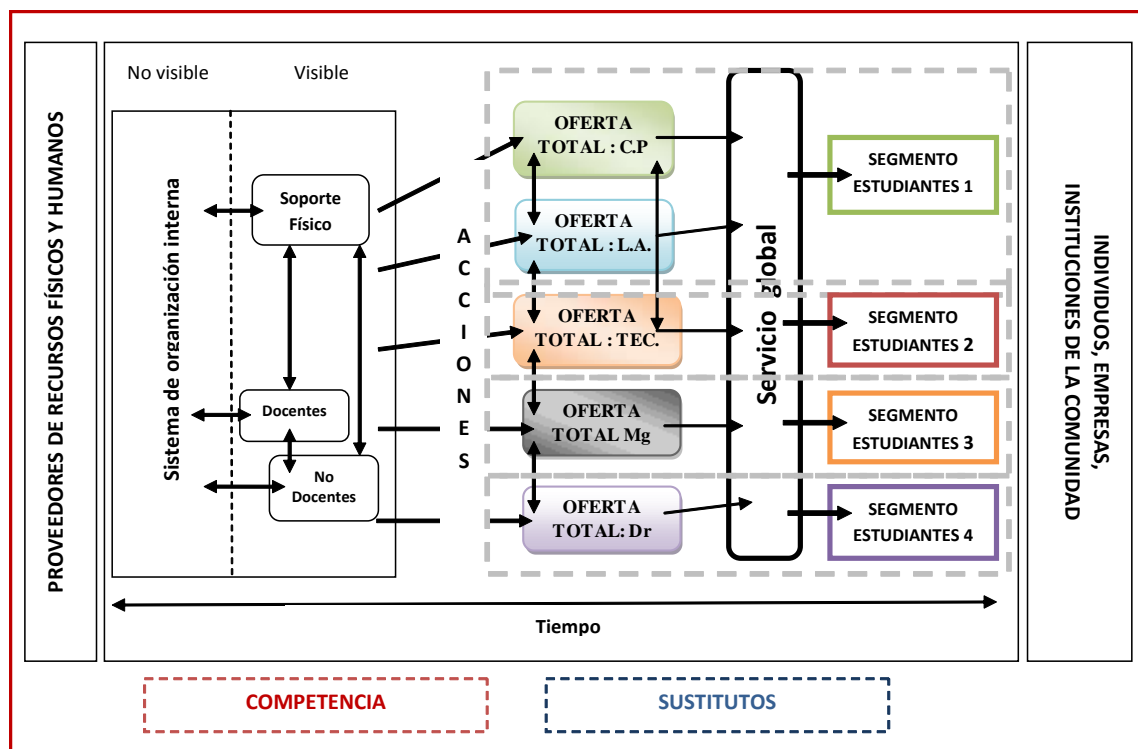
También se obtienen ofertas que se pueden considerar “servicios derivados” (Magister y Doctorados), sobre los que pueden identificarse los recursos propios a sacrificar pero que a diferencia de las ofertas del párrafo anterior poseen ingresos, lo que permitirá realizar además un análisis de rentabilidad. *A los efectos del desarrollo del presente trabajo solo se analizará la Oferta de Servicios de Grado.*

Sin embargo a lo largo del proceso de servucción, un porcentaje de estudiantes (que fue creciendo en la última década) abandonan el mismo, dependiendo del grado de avance en la carrera insumen más o menos recursos escasos, y genera en el momento de la deserción del sistema improductividad operativa. Algunos de estos estudiantes (dependiendo del grado de formación recibido) son ocupados por las empresas (mayoritariamente las pymes) a las que les satisface sus necesidades puntuales, de manera que aun así la UEA “estaría generando valor en la cadena” aunque no alcance el objetivo final de graduación del estudiante.

¹⁶ Proceso de Acreditación de Carreras. Reglamentado por Art N° 43 Ley de Educación Superior y Art. N° 3 de la Resolución del Ministerio de Educación, Ciencia y Técnica N° 254/2003

¹⁷ Servucción: Fabricar servicios, Producción: fabricar productos

¹⁸ Esto sería asimilable a la producción conjunta: obtención de coproductos.



Esquema N°2: Servucción de la Unidad Académica (Visión Estratégica)

☑ **3º Paso: Identificar los impulsores de costo.**

Recordemos que al analizar solo la Oferta de Servicio de grado de la UEA, estamos en presencia de servicios sin aranceles, lo que implica administrar subsidios que se reciben del Estado de manera eficiente y eficaz. Que como se expresó en el punto anterior, las UEA cuentan con deserción de estudiantes en diferentes etapas de la servucción, lo que genera ociosidad no programada. Que poseen “amenazas” del mercado (servicios sustitutos y competidores). Estas situaciones “obligan” a las UEAs a gestionar estratégicamente los costos. Por lo tanto implicará conocer el comportamiento de los mismos, de modo que, se puedan eliminar las anomalías e ir acercándose a los estándares fijados para la acreditación de la carrera.

Identificar los impulsores de costos o drivers permitirá no solo conocer los sacrificios de recursos, sino la necesidad de los mismos, y poder medir así la eficiencia de los diferentes procesos “necesarios” para obtener un graduado diferenciado o con ventaja competitiva.

Desde el enfoque estratégico y siguiendo el análisis de Shank, J. y Govindarajan V.(1995), considerar las causales de costos es identificar impulsores estructurales y operativos. Al estar analizando una servucción, tendremos:

- a) **Impulsores Estructurales o del soporte físico** (miden los recursos que sacrifica la estructura en base a la capacidad instalada de la UEA y su respectiva eficiencia).
- b) **Impulsores operativos (Personal de contacto: docentes, no docentes, Organización interna):** miden la habilidad de la UEA para consumir recursos necesarios para ejecutar la estrategia que conduzca con éxito al posicionamiento de costos deseado.

Con el objetivo de lograr ventajas competitivas en cuanto al control de costos y por ende reducción de los mismos y la diferenciación de las Ofertas resultado de la servucción, es imprescindible llegar a cuantificar cada una de las causales de costos.(Tabla N° 1).

Impulsores	Causales	Variables de causales: Estándares normalizados	Dimensiones de Estándares	
ESTRUCTURALES: DEL SOPORTE FÍSICO	Escala	Cantidad de sedes/ extensiones Capacidad de la unidad académica Nivel de actividad de la unidad académica	CONTEXTO INSTITUC.	RECURSOS INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO
	Complejidad	Cantidad de carreras en la unidad académica	CONTEXTO INSTITUC.	
	Integración vertical y horizontal	Nivel de articulación docencia-investigación-extensión.	CONTEXTO INSTITUC.	
	Tecnología	Nivel de nueva tecnología adquirida. Cantidad de cambios o rediseños del plan de estudios. Inversión en Implementos para el Personal	CONTEXTO INSTITUC.	
OPERACIONALES: PERSONAL DE CONTACTO Y SISTEMA DE ORGANIZACIÓN	Proceso de formación del estudiante: "Servucción propiamente dicha"	Cantidad de ingresantes por año Relación cantidad de estudiantes entre cuatrimestres Tiempo promedio de graduación por carreras Instancias de seguimiento de la implementación del plan de estudios Instancias de revisión del plan de estudios Coherencia entre objetivos de la carrera-perfil del graduado y plan de estudios.	PLAN DE ESTUDIOS Y FORMACIÓN	ALUMNOS Y GRADUADOS
	Lazos con nivel educativo anterior y comunidad demandante	Nivel de acuerdos con empresas e instituciones para pasantías rentadas Nivel de articulación con nivel medio Nivel de participación con instituciones sin fines de lucro (pasantías solidarias)	CONTEXTO INSTITUCIONAL	
	Utilización de la Capacidad	Cantidad de alumnos `por curso/por carrera Cantidad de alumnos recursantes por curso por carrera Cantidad de cursos comunes a las distintas carrera	ALUMNOS Y GRADUADOS	
	Actualización y perfeccionamiento docente y no docente	Mecanismos claros y simples para actualización y perfeccionamiento del personal docente y no docente Cantidad de proyectos realizados de extensión Difusión de los conocimientos en la comunidad Nivel Total de Capacitación Nivel de Inversión en Capacitación Frecuencia de Capacitación	CONTEXTO INSTITUCIONAL	CUERPO ACADÉMICO
	Planificación transparente y eficaz	Grado de adecuación de la estructura de la Unidad Académica con la Planificación Grado de adecuación de la gestión administrativa a la planificación Grado de Cumplimiento Estratégico	CONTEXTO INSTITUCIONAL	
	Estructura interna de la Unidad Académica	Rapidez de Comunicación Participación en Estrategias Implementadas Diseño del organigrama: sector gobierno, gestión y administración Diseño de procesos operativos principales Detección de puntos críticos Existencia de herramientas de evaluación de la calidad Grado de disponibilidad, seguridad, confiabilidad, actualidad del Sistema de información	CONTEXTO INSTITUCIONAL	

Tabla N° 1-Ejemplos de causales de costos en la servucción de las UA. Elaboración Propia

A efectos de ejemplificar los impulsores de costos de la servucción de la UEA, se trabajó los mismos en base a causales estructurales y operacionales dentro de las dimensiones presentadas en el Documento Base para la Acreditación Agosto 2006-Abril 2009 del CODECE (Consejo de Decanos de Facultades de Ciencias Económicas de Universidades Nacionales) Carrera e Contador Público.

Estas variables que representan “estándares normalizados” que la UEA deberá alcanzar y superar, permitirán entre otros beneficios:

- ✓ Estandarizar procesos, implementando procedimientos.
- ✓ Mejora la gestión del personal de contacto de la servucción
- ✓ Monitorear la gestión de la UEA.
- ✓ Aporta información para la toma de decisiones.
- ✓ La publicación de indicadores genera transparencia ante estudiantes, familias, personal de la UEA y comunidad en general.
- ✓ Permite “compararse” con otras Unidades Académicas, ya que los estándares han sido consensuados entre las universidades del país.
- ✓ Permite cumplir con las disposiciones legales necesarias para acreditar la carrera.

Una vez calculados los indicadores de las variables causales de costos, deberá compararse con los estándares normalizados “metas de la Unidad Estratégica Académica” y analizar las desviaciones que puedan surgir, para actuar sobre ellas (proceso continuo de mejoras) donde se deberá establecer prioridades dada la escasez de los recursos.

Las prioridades en su tratamiento dependerán del posicionamiento que cada UE haya decidido adoptar.

Las universidades públicas no aranceladas deberán adoptar herramientas que le permitan gestionar eficiente, eficaz y económicamente sus recursos, de manera que puedan autoevaluarse y mejorarse continuamente.

Esto se complementará con la evaluación externa realizada por CONEAU, cuyas recomendaciones serán públicas, de modo que las UEAs bien gestionadas reflejarán los resultados de sus esfuerzos por mejorarse para alcanzar calidad en la servucción, y generando la transparencia que la sociedad tanto espera.

“Estos mecanismos de evaluación ponen a las universidades en un mercado competitivo por resultados, eficiencia y reconocimiento, a los cuales están asociados recursos que vienen de los fondos públicos, y llevan a la introducción de mecanismos de gestión de tipo empresarial en la dirección de las universidades”¹⁹.

¹⁹ “La Universidad como Empresa Económica”. Simon Schwartzman. Publicada en *Revista de la Educación Superior (México)*, vol. XXX (1), n. 117, Enero-Marzo, pp. 99-104. Versión original preparada para el seminario sobre “El Papel de las Universidades en el Desarrollo Social” realizado pelas agencias de cooperación técnica da Alemania (GTZ, CIM, DAAD, DSE), Universidad Austral de Chile, Valdivia, 3 a 7 de marzo de 1996.

CONCLUSIONES

Los cambios contextuales tecnológicos, económicos y sociales afectan a las universidades públicas no aranceladas, las que deben gestionar los recursos escasos de manera muy eficiente y enfrentar fuerzas competitivas impensadas en las últimas décadas. Reducir los costos y buscar recursos propios son, naturalmente, actividades típicas de empresas económicas, a las cuales las universidades no estaban acostumbradas, y que hoy deberán formar parte de sus agendas de trabajo.

La Gerencia Estratégica de Costos en una Unidad Estratégica Académica, significa un cambio filosófico en el control de costos que se ha hecho necesario ante los actuales escenarios.

Las UEAs alineando sus estrategias a la Universidad que las nuclea, deberán conocer el entorno y posicionarse eligiendo la más adecuada, buscando un mejoramiento continuo que le permita eficientizar los procesos, procedimientos y sistemas que conforman la servucción educativa objeto de su existencia.

Analizar la servucción compleja de la UEA integrada en una cadena de valores, permitirá identificar las relaciones funcionales que implican sacrificios de recursos y conocer el comportamiento de los costos, para poder gestionarlos eficaz, eficiente y económicamente, minimizando las anormalidades y acercarse a los estándares normalizados, que también asegurarán la acreditación de sus carreras.

El reto de las UEAs y la Universidad como organización que las nuclear (al igual que las empresas), será encontrar la herramienta de gestión más adecuada que les permitan evaluarse internamente, analizando sus logros y dificultades que aseguren su mejoramiento, no solo para cumplir con la Ley de Educación Superior, sino para mantener una posición y presencia en la sociedad que nunca deberán perder.

Nuestro desafío, como parte integrante de las universidades públicas, en base a la adaptación del modelo genérico estratégico presentado, abre las puertas para interactuar con la gestión de las Unidades Académicas para poner en acción los aspectos relevantes del presente trabajo, en sencillas palabras: “¡manos a la obra!”

BIBLIOGRAFIA

Chrestia, Juan Pedro; "Macroproceso de Gestión Docente: unapropuesta" .MBA, FCE .UNICEN 1996.

EIGLIER,Pierre y Langeard Eric: Servucción, el marketing de los servicios. Ed. McGraw Hill. España. 1998.

GINESTAR,Ángel; "Costos Educativos para la gerencia universitaria", Ed. UNC, Mendoza.1990

GINESTAR, Ángel y colaboradores de la Universidad Nacional de Cuyo: "Costos educativos para laAdministración Financiera universitaria" EDIUNC/CITAF-OEA/INAP.1994

MALLO,Carlos."Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión". Ed. Prentice-Hall. 2000.

MALLO C y MERLO,J*Control de Gestión y control presupuestario*. Ed. Mc Graw Hill. 1995

SHANK, J.y Govindarajan V. Gerencia Estratégica de Costos. "La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva". Ed.Norma. Colombia. 1995

PORTER, Michael .Ventaja Competitiva.Cecsa. México. 1992

SCHWARTZMAN, Simon. La Universidad como Empresa Económica.Revista de la Educación Superior (México), vol. XXX (1), N° 117, Enero-Marzo.1996.

Documento Base para la Acreditación .Agosto 2006-Abril 2009 CODECE. Consejo de Decanos de Facultades de Ciencias Económicas de Universidades Nacionales. Carrera e Contador Público.

Paginas de internet

Secretaria de Políticas Universitarias Ministerio de Educación de la Nación.
http://www.me.gov.ar/spu/Servicios/Autoridades_Universitarias/autoridades_universitarias.html