

---

# FUGAS DE VALOR EN LA GESTIÓN DE UNIDADES ACADÉMICAS EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE LA REPÚBLICA ARGENTINA

MARCHIONE, JULIO<sup>1</sup>

METILLI, GUSTAVO<sup>2</sup>

Fecha de recepción: 16 de febrero de 2022

Fecha de aprobación: 20 de abril de 2022

ark:/s27188507/1ewt1gijs

## Resumen

El presente aporte, se enfoca en la gestión de entidades muy especiales. Se trata de Unidades Académicas de Universidades Públicas en la República Argentina. Se propone categorizarlo como “Artículo profesional”.

En estas organizaciones es fundamental la articulación de un “macroproceso” en su gestión (cumplimiento regulatorio), existiendo, además, “microprocesos” los que, si no son eficientemente gestionados, se provoquen algunas fugas de valor.

Es corriente analizar las Universidades como administraciones semejantes a las de organizaciones privadas, orientándose a la búsqueda de la eficiencia como una constante en ambos tipos de organizaciones y, por sobre todas las cosas, la gestión de sus recursos se torna en un aspecto fundamental.

El objetivo es aplicar dos instrumentos para la gestión estratégica de las organizaciones comerciales, como es el Modelo CANVAS y la Matriz de Fuga de Valor. Tanto para visualizar su dinámica estructural, como para gestionar la

---

1 Doctor en Administración (UCA). Magíster en Administración de Negocios (UCA). Contador Público (UCA). Profesor Titular Ordinario (UADE / ESEADE / UTN). ORCID: 0000-0002-9340-1828. julio.marchione@gmail.com

2 Magíster en Administración de Negocios. Contador Público. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Profesor Adjunto, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil, Argentina. ORCID: 0000-0003-2974-8357. gmetilli.gm@gmail.com

contención del valor económico generado dentro de las universidades y sus unidades académicas.

La metodología que se utilizó se basó en una investigación sincrónica, aplicada y de tipo mixta, ya que se trabajó con fuentes secundarias (entrevistas no estructuradas) y primarias a través de una recolección de información directa del sector obtenida a través del Sistema Informático Universitario.

**Palabras claves:** Universidad, CANVAS, fuga de valor, servucción, presupuesto.

**JEL:** M40, I220.

## LEAKS OF VALUE IN THE MANAGEMENT OF ACADEMIC DEPARTMENTS IN PUBLIC UNIVERSITIES OF THE ARGENTINA REPUBLIC

### Abstract

This contribution focuses on the management of very special entities. These are Academic Units of Public Universities in the Argentine Republic. It is proposed to categorize it as a “Professional article”.

In these organizations, the articulation of a “macro-process” in their management (regulatory compliance) is essential, and there are also “micro-processes” which, if not efficiently managed, will cause some value leakage.

It is common to analyze Universities as administrations similar to those of private organizations, orienting themselves to the search for efficiency as a constant in both types of organizations and, above all, the management of their resources becomes a fundamental aspect.

The objective is to apply two instruments for the strategic management of commercial organizations, such as the CANVAS Model and the Value Leakage Matrix. Both to visualize its structural dynamics, and to manage the containment of the economic value generated within the universities and their academic units.

The methodology used was based on a synchronous, applied and mixed type research, since it worked with secondary sources (unstructured interviews) and primary sources through a collection of direct information on the sector obtained through the University Information System.

**Keywords:** University, CANVAS Model, Value Leakage, Servuction, Budget.

**JEL:** M40, I220.

## FUITES DE VALEUR DANS LA GESTION DES UNITÉS ACADÉMIQUES DANS LES UNIVERSITÉS PUBLIQUES DE LA RÉPUBLIQUE ARGENTINE

### Résumé

Cette contribution se focalise sur la gestion d'entités très spéciales. Il s'agit des Unités Académiques des Universités Publiques dans la République Argentine. Nous proposons de la considérer en tant qu' "Article professionnel".

Dans ces organisations il est fondamental d'articuler un "macroprocessus" de leur gestion (accomplissement régulateur) tout en ayant, en outre, des "micro-processus" lesquels, n'étant pas gérés efficacement, entraînent certaines fuites de valeur.

Il est courant d'analyser les Universités comme des administrations semblables aux organisations privées, en les orientant vers la recherche de l'efficacité comme une constante dans les deux types d'organisations et, surtout, la gestion des ressources qui constitue l'un des aspects fondamentaux.

Le but est d'appliquer deux outils pour la gestion stratégique des organisations commerciales, tel que le modèle CANVAS et la Matrice de Fuite de Valeur. Autant pour visualiser leur dynamique structurelle comme pour gérer l'endiguement de la valeur économique dans les universités et leurs unités académiques.

La méthodologie appliquée se base sur une investigation synchronique, appliquée et mixte car nous avons travaillé avec des sources secondaires (interviews nos structurées) et primaires selon un recueil d'information directe du secteur obtenu par le biais du Système Informatique Universitaire.

**Mots clés:** Université, CANVAS, Fuite de Valeur, Sercuction, Budget.

**JEL:** M40, I220.

## VAZAMENTOS DE VALOR NA GESTÃO DE UNIDADES ACADÊMICAS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS DA REPÚBLICA ARGENTINA

### Resumo

Essa contribuição tem como foco a gestão de umas entidades muito especiais. São Unidades Acadêmicas de Universidades Públicas da República Argentina. Propõe-se classificá-lo como "Artigo Profissional".

Nessas organizações, a articulação de um "macroprocesso" em sua gestão (conformidade normativa) é fundamental, e há também "microprocessos" que, se não são gerenciados de forma eficiente, causam alguns vazamentos de valor.

É comum analisar as universidades como administrações semelhantes às de organizações privadas, orientadas à busca da eficiência como constante em ambos os tipos de organizações e, sobretudo, a gestão de seus recursos torna-se um aspecto fundamental.

O objetivo é aplicar dois instrumentos para a gestão estratégica de organizações comerciais, como o Modelo CANVAS e a Matriz de Vazamento de Valor. Tanto para visualizar sua dinâmica estrutural, quanto para gerenciar a contenção do valor econômico gerado dentro das universidades e suas unidades acadêmicas.

A metodologia utilizada foi baseada em pesquisas síncronas, aplicadas e mistas, uma vez que atuamos com fontes secundárias (entrevistas não estruturadas) e primárias por meio de uma coleta de informações diretas do setor obtidas através do Sistema Universitário de Informática.

**Palavras-chave:** Universidade, Tela, Vazamento de Valor, Servuction, Orçamento.

**JEL:** M40, I220.

## 1. Introducción

La gestión de unidades académicas en el contexto de la Universidad Pública en la Argentina, requiere de una profesionalización y sistematización que es posible lograr a partir de la aplicación de herramientas que normalmente se utilizan en la gestión de los negocios.

Son justamente sus particularidades, las que ponen de manifiesto la necesidad de contar con herramientas que, por un lado, expongan claramente el modelo de gestión en el que se basan y, por el otro, agilicen y faciliten la comunicación interna y con otros grupos de interés enfocada a controlar la gestión del modelo y su impacto en el valor generado hacia ellos.

A partir de esta realidad, nos hemos planteado tomar como objeto de estudio una unidad académica en particular, para que –habiendo desarrollado su conformación y funcionamiento– sea posible aplicar la modelización en base al Modelo CANVAS (en sus dos dimensiones) y la gestión del modelo a partir de la Matriz de Fuga de Valor. Es por ello que los objetivos que perseguimos con la presente ponencia son los siguientes:

- Analizar las modalidades que se puedan considerar en la implementación de un modelo de negocios teórico como el CANVAS en Unidades Académicas de Universidades Públicas de la República Argentina.
- Proponer la creación de la Matriz de Fuga de Valor, como herramienta de gestión que posibilite la detección de esas anomalías dentro de la gestión de determinados procesos de la administración de las mencionadas Unidades Académicas.

- Analizar las posibilidades de implementación de un CANVAS ampliado a los grupos de interés, utilizando las herramientas cartográficas para su exposición.
- Promover, de esta manera, la aplicación más eficiente del presupuesto anual definido en estos organismos, basado en la mejora continua como filosofía que deberían incorporar este tipo de organizaciones que, si bien son autónomas per se, dependen de un Presupuesto Central de los Ministerios correspondientes.

La metodología que se utilizó se basó en una investigación sincrónica, aplicada y de tipo mixta, ya que se trabajó con fuentes secundarias (entrevistas no estructuradas con actores claves, como autoridades de diversas universidades y personal de carrera abocados a la gestión universitaria) y primarias a través de una recolección de información directa del sector obtenida a través del SIU, Sistema Informático Universitario.

Es importante dejar claro a los lectores, que los resultados que nos comprometimos a aportar a partir de esta investigación son los siguientes:

- Modelizar el esquema de gestión estratégica de una unidad académica en el contexto de la educación superior pública, a partir del Modelo CANVAS.
- Estructurar la Matriz de Fuga de Valor para la medición del impacto de las que se generan en la estructuración y gestión de unidades académicas de la República Argentina.
- Modelizar el esquema de gestión estratégica sostenible atendiendo a los diferentes grupos de interés, aplicando el CANVAS cartográfico.
- Proponer herramientas tendientes a la gestión del proceso en general, que permitan un sostenimiento de la propuesta de valor y mejorar, de manera continua, el proceso de “servucción” de la Educación Superior.

A continuación, avanzaremos con presentar de manera analítica las características de la unidad académica objeto de estudio, para facilitar la comprensión en cuanto al diseño y aplicación de las tres herramientas de gestión estratégica de organizaciones.

## **2. Objeto de estudio para la construcción del CANVAS**

Como ya se apuntó anteriormente, el objeto de estudio de la presente propuesta, es una Unidad Académica de una Universidad Nacional, ubicada en el sudeste de la Provincia de Buenos Aires, en este caso específico, se trata de una Facultad de Ciencias Económicas. Su ubicación geográfica, le otorga un carácter eminentemente regional basado en su presencia física en cuatro ciudades del centro de la Provincia de Buenos Aires, siendo el contexto local

al ámbito constituido por las ciudades de Tandil, Azul, Olavarría y Necochea (Quequén).

De este modo, abarca un ámbito de influencia de veinte partidos del centro de la provincia. En este contexto, la Facultad de Ciencias Económicas tiene su sede física en la Ciudad de Tandil siendo su zona de influencia el centro de la provincia de Buenos Aires. Es importante destacar que este último criterio puede resultar restrictivo, dado que la realidad indica que, tanto en términos del lugar de procedencia de los estudiantes, como en algunas otras actividades que realiza la Facultad, el alcance es efectivamente sobre un espacio más amplio, que abarca buena parte de la provincia de Buenos Aires.

La ciudad donde la Facultad tiene su sede física tiene actualmente 135.000 habitantes, según las proyecciones realizadas por el INDEC a 2017. La zona de influencia, constituida por municipios vecinos con actividad económica muy integrada a la ciudad cabecera, alcanza 1,3 millones de personas. Según Invest Tandil (2017) la ciudad tiene seis diferenciales que la posicionan como una de las ciudades intermedias más pujantes a nivel nacional: Localización e infraestructura, Capital Humano, Calidad de Vida, Espíritu Emprendedor y Crecimiento.

En cuanto a la matrícula de alumnos activos, la Facultad cuenta con 2.145 alumnos matriculados para el ciclo lectivo 2021 en las carreras de grado. El 58% está matriculado en la carrera de Contador Público, el 30% en la carrera de Licenciado en Administración, el 8% en la Licenciatura en Economía Empresarial y la reciente carrera tiene un 5% de los alumnos matriculados para el ciclo lectivo 2021, de los cuales –según nos indican las estadísticas obtenidas del SIU Guaraní– el 66 % de ellos provienen de la zona de influencia y el 34 % restante de la propia ciudad.

En cuanto a la oferta educativa de esta unidad académica en la actualidad, podemos resumir que la Facultad mantiene cuatro carreras de grado, siendo todas ofertas no aranceladas que se dictan de manera presencial en la sede Tandil (con las salvedades de la aplicación de los protocolos de emergencia sanitaria durante el año 2020 y en un alto porcentaje del año 2021, con actividades totalmente virtuales o a distancia).

Estas carreras son demandadas por jóvenes de entre 18 y 25 años que tienen interés en formarse como profesionales en Ciencias Económicas.

En lo referido a postgrado, se ofrecen programas tales como la Maestría en Administración de Negocios (MBA), el Doctorado en Administración, la Especialización en Gestión Estratégica de Organizaciones de Salud y la Especialización en Contabilidad y Auditoría, además de una variada oferta de capacitaciones de educación continua. Toda la oferta de posgrado es arancelada, se dicta en la sede Tandil y los valores varían en función a las características específicas de cada programa. A excepción del Doctorado en Administración, que es un postgrado orientado exclusivamente hacia la in-

vestigación, el resto de la oferta está netamente orientada a profesionales, enfocado en el aprendizaje permanente y continuo.

La Secretaría de Políticas Universitarias, dependiente del Ministerio de Educación de la Nación ha emitido un informe (2019) en el que se informa que en la República Argentina funcionan, en la actualidad, 132 universidades, de las cuales 57 son de gestión estatal (Nacionales), 50 de gestión privada, 5 provinciales y 1 extranjera. A su vez, se detalla que 26 universidades públicas realizan actividades en el territorio de la Provincia de Buenos Aires.

Cabe destacar que el sistema universitario argentino se organiza regionalmente permitiendo una mejor coordinación y planificación, al menos, desde el plano formal. Existen siete Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior (CPRES).

Debido a su localización geográfica, la Universidad y por ende la Unidad de estudio, se encuentran inmersas, en el ámbito de CPRES Bonaerense. Dicho estamento está compuesto por 18 Universidades tanto públicas como privadas.

Ahora bien, a pesar de compartir el territorio de la Provincia de Buenos Aires, con esas 18 instituciones, no todas se transforman en competidores directos, debido a que no están ubicadas en el radio de influencia de la unidad académica en estudio.

En cuanto a la planta docente, se puede afirmar que la Facultad posee, para el desarrollo de las cuatro carreras de grado, 199 docentes en carácter de ordinarios y 34 en carácter de interinos, quienes aguardan la regularización de su situación de revista.

Cabe mencionar que cuarenta y cinco de ellos poseen dedicación exclusiva con la unidad académica, debiendo realizar actividades de docencia frente a cursos y complementar con investigación, extensión y, en algunos casos, actividades de gestión académica universitaria.

La Universidad toda y, por ende, la unidad académica en cuestión, posee un modelo de Carrera Académica a través del cual se definen el ingreso, la permanencia y la promoción dentro de la actividad docente. Se trata de un modelo muy detallado y celoso custodio de la calidad académica. Con evaluaciones trianuales, en las que participan jurados externos, internos y alumnos. El modelo incluye un sistema de control y evaluación de desempeño internos de los docentes, a través de planificaciones -también trianuales- con ajustes en cada año. Los docentes proyectan las actividades a realizar cada tres años y, al finalizar cada período, se contrasta con lo realmente realizado por dichos agentes. Es un insumo de gestión muy poderoso y transparente.

La titulación superior del cuerpo docente está conformada por 95 profesores con título de posgrado, de ellos 15 con título de Doctor/a, 70 con título de Maestría y 10 con grado de Especialistas.

La Facultad de Ciencias Económicas, posee varios instrumentos de comunicación e información con los futuros estudiantes, a través de los cuales promociona sus ofertas académicas y sus carreras de grado y posgrado. Página web, redes sociales y micrositos específicos para futuros estudiantes, además de realizar charlas informativas en colegios de nivel medio (presenciales y ante las restricciones sanitarias, utilizando la vía de comunicación distal).

Es una Facultad muy comprometida con tres ejes fundamentales de la relación con el alumnado, en cuanto a su ingreso, su permanencia y la promoción de los mismos. Se establecen modelos y métodos de democratización de los ingresos a las carreras a través de cursos de “Introducción a la Vida Universitaria” a través de materias propedéuticas en el ciclo inicial. En cuanto a la permanencia, se gestionan permanentemente acciones que mitiguen el desgranamiento en el ciclo de fundamentos. Se concibieron franjas horarias de cursado, en los que los alumnos pueden armar sus mix de asistencia a clase en determinados horarios, mañana, tarde, o tarde noche. Eso permite a muchos alumnos continuar sus carreras y trabajar a la par. Los cursos se dividen con un profesor y un auxiliar docente, a cargo de no más de cincuenta alumnos por curso, lo que hace un poco más personalizada la atención al alumno.

A partir del año 2018, se creó el área de Dinámica del Aprendizaje que, en conjunto con la Coordinación Estudiantil, se encargan de atender y acompañar a los alumnos con algún tipo de dificultad, ya sea en el aprendizaje, con alguna problemática de salud o de índole social, y obviamente con alguna cuestión de tipo administrativa.

En cuanto a la promoción de los alumnos en su camino a la graduación, la unidad académica, también ofrece acompañamiento en los últimos años, dando señales a través de su Plan de Estudio de cuáles deben ser los caminos correctos para no tener desvíos significativos en las cursadas. Por otro lado, se instauró un “Programa de Incentivo a la Graduación” que pone en escena -nuevamente a través de revalidaciones de asignaturas- a alumnos que hubieran quedado rezagados en la vida universitaria y manifiestan intenciones de dar fin a su ciclo de estudios.

Por último, cabe mencionar que la Facultad bajo análisis mantiene permanentes contactos con los actores fundamentales de la ciudad cabecera, ya sean el Estado, las organizaciones privadas o las entidades intermedias. Por tal motivo, se celebran permanentemente acuerdos de colaboración con Municipios tanto de la ciudad como de la zona, cámaras empresariales, con entidades sociales y con empresas en particular. Cada tres años, se desarrolla el COPAIE. El Consejo Permanente de Agentes Institucionales Externos fue creado a partir de una visión de apertura de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN. A través de él se pretende generar y favorecer oportunidades derivadas de un mejor conocimiento mutuo, recoger opinio-



nes y puntos de vista, reflexionar fuera de los ámbitos propios de cada institución y explorar ámbitos potenciales de cooperación.

El COPAIE está compuesto por diferentes entidades de la comunidad vinculadas a distintos sectores y actividades afines. Se espera que las iniciativas resultantes contribuyan al conocimiento conjunto y al debate, para redundar en un aporte de las instituciones participantes al desarrollo socioeconómico regional.

Habiendo presentado el objeto de análisis de la presente ponencia, es momento de abordar la aplicación del Modelo CANVAS y los resultados prácticos que pueden ser obtenidos a partir de la Matriz de Fugas de Valor, para activar la gestión estratégica de la unidad académica analizada.

### **3. La descripción de los bloques del Modelo CANVAS**

Es importante aclarar que la descripción de cada bloque estará enfocada en la formación de estudiantes de grado, más allá de brindar la Facultad un servicio global de educación superior, en el ámbito de grado, posgrados y extensión.

#### **3.1. Destinatarios de la propuesta**

Se trata de jóvenes a partir de los 17/18 años de edad aproximadamente que hayan cumplido con el requisito de haber finalizado el nivel educativo anterior, o sea el nivel de escuela secundaria. Este sería el cliente de las carreras de grado.

En cuanto a la matrícula de alumnos activos, la Facultad cuenta con 2145 alumnos matriculados para el Ciclo Lectivo 2021 en las carreras de grado. El 58% está matriculado para la carrera de Contador Público, el 30% en la carrera de Licenciado en Administración, el 8% en la Licenciatura en Economía empresarial y la reciente carrera tiene un 5% de los alumnos matriculados para el Ciclo Lectivo 2021.

La matrícula de alumnos de grado de la Facultad se compone por un 43% de alumnos hombres y el 56% de mujeres, según se observa en el gráfico 4. Un dato importante es la ciudad de procedencia de estos alumnos, gráfico 5, el cual indica que el 66% es de ciudades aledañas a Tandil, donde se encuentra la sede de dictado, y el 34% es de Tandil.

Los alumnos son, digamos, la razón de existir de las instituciones de educación, se debería entender de una vez por todas. Sin ellos no habría nadie a quien transmitir, ni con quien construir el conocimiento. Las aulas comenzarían a vaciarse y la labor docente se disolvería, por lo tanto, debemos cuidarlos, interpretarlos, aceptarlos y fundamentalmente motivarlos para poder llevar a cabo ese proceso o servucción de educación superior en

este caso. Algunos autores los definen como “actores fundamentales” en este escenario.

Tienen la capacidad de hacer varias cosas al mismo tiempo como por ejemplo escuchar al docente, estar tomando nota en el celular y también chateando con algún amigo o mirando alguna red social cada tanto. Esta habilidad la desarrollaron por haber crecido en un contexto de permanente estimulación tecnológica, según destaca Hatum (2013).

Usan las redes para comunicarse con amigos y familiares, expandir sus vínculos sociales, la tecnología forma parte de su vida cotidiana. La presente generación de alumnos tiende a integrar la vida laboral, o sus estudios, con la vida personal y no les alcanza con equilibrar los dos ámbitos. Finalmente, el perfil del nuevo alumno le otorga una considerable importancia a los problemas sociales y ambientales, necesitan en consecuencia que todos los ámbitos en los que se desempeñan, incluido la Facultad, reflejen sus intereses personales y su ética y se sienten orgullosos de pertenecer a instituciones que logren un impacto social o ambiental positivo.

Ellos aprenden por medio de la experiencia, la participación, la imagen y la conexión, esto no es motivo del presente trabajo, pero si debiera ser un insumo para reformular –en algunos casos– la propuesta de valor de estas instituciones.

### **3.2. Identificando vínculos para la construcción de una propuesta**

En instituciones educativas de nivel superior, podremos definir como analogía de los socios claves, a la estructura de la universidad que alberga con su estructura normativa y legal, el desarrollo de las actividades de las distintas unidades académicas, a partir de la aplicación de su carta magna. A partir de allí, también surge como ámbito de contralor para determinadas operaciones de índole administrativas que realicen las facultades y por supuesto, la definición y aplicación de los presupuestos anuales y sus variaciones y ajustes.

En otro orden de ideas, también se puede asemejar a socios claves, a las empresas que interactúan permanentemente con la unidad académica en cuestión, a través de convenios marcos o específicos. A partir de los cuales se activan diversas acciones de interacción como por ejemplo actividades de vinculación primero, luego de extensión propiamente dicha, y su impacto en el área Académica y de formación de los alumnos como son las PPS (Prácticas Profesionales Supervisadas). Algunos proveedores de servicios y/o productos tangibles, también los podemos considerar como socios claves, por ejemplo, los servicios de plataformas virtuales para el desarrollo de actividades bajo esa modalidad, de gran crecimiento en estas épocas de pandemia. El hosting en servidores poderosos y estables (Amazon por ejemplo.) ha permitido el sostenimiento y ahorro de costos significativos para llevar

adelante la labor docente y lograr el cumplimiento de determinados objetivos. Lo mismo ocurre con actores como Google, a través de sus productos, que facilitan la realización de encuentros sincrónicos, para tratar de llevar adelante las clases con los alumnos de grado y de posgrado también.

No debemos olvidar como se mencionó anteriormente al Consejo Permanente de Agentes Institucionales Externos (COPAIE), cuyos actores intervinientes son socios fundamentales a la hora de recibir el “feedback” necesario para la organización de servicios educativos.

### **3.3. La elaboración de atributos para la propuesta de valor**

La unidad académica objeto de estudio, acaba de ser acreditada en una de sus principales carreras, como es la de Contador Público, obteniendo una acreditación de seis años para su próxima evaluación. Sin embargo, además de la carrera propiamente dicha, se evalúan algunas dimensiones que tienen relación con los aspectos institucionales de la misma. Los cuales han sido valorados positivamente por la CONEAU.

Como se apuntó en las características de la unidad de estudio, se ofrecen dos carreras de grado tradicionales (Contador Público y Licenciatura en Administración) y dos no convencionales (Licenciatura en Economía Empresarial y Licenciatura en Gestión Tecnológica). En todos los casos, los planes de estudios han sido aprobados por el Ministerio de Educación.

Dichas carreras se desarrollan en el ámbito del campus universitario que la Universidad posee en la zona de chacras de la ciudad. Un ámbito natural muy importante, enmarcado por las serranías de la zona. Hay servicios de transporte público que tienen sus bases de operaciones en el mismo Campus, con arribos y salidas de micros cada quince minutos a distintos puntos de la ciudad. También existe un gran comedor universitario que abastece a todas las unidades académicas con alimentos y servicios de excelente calidad y bajos precios.

Los Planes de Estudio poseen una duración teórica de 4,5 años de duración teórica, divididos en un Ciclo de Fundamentos común a las 4 carreras. Por lo tanto, los alumnos pueden elegir su carrera al ingreso del segundo o tercer año. Todas las asignaturas tienen una carga horaria de 80 horas por cuatrimestre, existiendo algunos talleres obligatorios de 40 horas de duración. También se requiere el cumplimiento de 100 horas de Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS) por parte de los alumnos, y la realización de 200 horas adicionales de materias Optativas (100 hs.) y de Actividades de Libre Elección (100 hs.) definidas por la Unidad Académica.

Para la realización de las PPS, existe el acompañamiento de docentes Tutores o guías, que acompañan el aprendizaje que construye el alumno con este tipo de actividades extracurriculares. Debiendo realizar una serie de informes parciales y un documento final que avalen la realización de la misma.

También hay seguimiento por parte de un Tutor interno de la Institución en la que se desarrolla la práctica.

Las clases se planifican en bandas horarias en los turnos mañana, medio-día, y tarde y tarde /noche.

En la actualidad las clases se realizan de manera sincrónica y se dejan en la Plataforma Virtual (moodle) materiales y videos para contribuir al desarrollo del aprendizaje ubicuo.

En dicho material podemos encontrar desde videos realizados por cada una de las cátedras, con edición y compaginación por parte del dpto de audiovisuales de la Facultad, podcast, videos de PPT con audio, resúmenes bibliográficos realizados por los Profesores de cada curso, Guías de Trabajos Prácticos, capítulos de libros digitales. etc. Mucho material que va más allá de un simple repositorio de documentación.

También se ha definido por el consejo Académico de la Unidad, el desarrollo de un aprendizaje combinado o blended learning, o como en estos días se está escuchando un aprendizaje híbrido. Siempre entre la presencialidad y el aprendizaje distal.

Como ya se describió anteriormente, existen varias acciones tendientes a mitigar el desgranamiento y abandono de los alumnos en los primeros años de carrera. La confección de cursos de no más de 50 alumnos a cargo de un docente con categoría de Profesor y un auxiliar que desarrollan el dictado de manera teórico-práctica, colabora positivamente a lograr ese objetivo. Por otro lado, existe el área de Dinámica del Aprendizaje, que realiza un seguimiento de los alumnos con problemáticas en la aprobación de las asignaturas de los primeros años (información que se obtiene a través del SIU Guaraní), gracias a la carga de las notas de evaluaciones parciales por parte de los docentes intervinientes en cada curso.

Un aspecto muy valorado por la CONEAU (2020) fue la existencia de un Centro de Graduados que, desde el año 2009, funciona regularmente y en convenio con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas (sede Tandil). En el mismo se desarrolla un seguimiento de los graduados y de los alumnos próximos a obtener la graduación. Son los que se ocupan de la organización de charlas de orientación y motivación antes del acto de colación de grados, de realizar contactos y ofrecer propuestas laborales a través de la plataforma de la unidad académica, de la organización de actividades de actualización y el asesoramiento y acompañamiento al egreso en los trámites de obtención del título profesional.

### **3.4. Los recursos claves a proteger**

Los recursos fundamentales en este tipo de instituciones son evidentemente sus recursos humanos, tanto el cuerpo docente como el no docente. Toda institución educativa o, en realidad, toda organización que realice servuc-

ción se apalanca para el desarrollo del mencionado servicio, en una estructura visible y en otra no visible. Y la primera de ellas, se compone por las estructuras tangibles de la organización y por otro lado en el personal de contacto. Se conjuga una relación “sistemática y coherente” entre los recursos humanos y la estructura para la servucción.

Como estructura tangible, podemos mencionar que la Facultad cuenta con dos pabellones exclusivos para el desarrollo de sus actividades, y también con la posibilidad de uso de aulas comunes a todas las unidades académicas que dictan sus carreras en el campus universitario. Por ello, siempre los espacios físicos son accesibles y -dentro de su optimización- no son escasos. La mayoría de las aulas poseen conexión a internet, wifi libre para alumnos y equipos multimedia, con adecuada calefacción y refrigeración además de iluminación y ventilación natural muy valorada en estos tiempos.

Cabe mencionar que en materia de acceso a material para la investigación por parte de docentes y alumnos, la unidad académica cuenta con la posibilidad de acceso a bases de datos nacionales e internacionales de escritos, a través de sistemas de indexación, y también cuenta con el acceso a una biblioteca central inaugurada hace pocos años que es modelo en todo el país. Con un alto grado de modernización en acceso a la información, espacios de usos para alumnos y docentes y bibliografía muy actualizada.

### **3.5. Las actividades claves en base a los recursos**

Podríamos definir a las organizaciones objeto de este trabajo en primer lugar como “organizaciones sin propietarios”, aunque guiadas por directivos legitimados en el seno de la misma organización.

En las universidades, encontramos dos tipos de estructuras paralelas, una burocracia profesional, para los docentes con especialización horizontal (sus materias) y descentralización vertical (su base de autoridad es el conocimiento), en la cual estos expertos retienen el control de su tarea; y una burocracia mecánica para el personal de apoyo o no docentes, en la cual están sujetos a jerarquías, tareas normalizadas y controles rígidos.

Los profesionales trabajan en alguna medida independientes de sus colegas, pero cerca de los alumnos (algunos los consideran clientes), a los que ellos atienden. La mayor parte de la coordinación necesaria en el núcleo de operaciones es manejada mediante sus habilidades y conocimientos específicos.

Sin embargo, no importa que tan estandarizado estén el conocimiento y las habilidades, su complejidad asegura que una considerable discreción recaiga en su aplicación, ya que para ésta cada uno aplicará lo que se denomina “juicio profesional”, juicio informado, muy influenciado por la capacitación profesional y la afiliación.

Por el contrario, si centramos el análisis en la burocracia mecánica, personal de apoyo, vemos que es una organización netamente jerárquica, sujeta a controles verticales estrictos.

Si bien las unidades académicas deben constituir sus órganos directivos-ejecutivos en función de lo establecido en los estatutos de las distintas universidades, de acuerdo con lo establecido por la Ley de Educación Superior en sus artículos 52 a 55; tienen la posibilidad de confeccionar el resto de la estructura gerencial de acuerdo a sus posibilidades y/o estrategias.

En general las universidades y, por ende, la unidad objeto de estudio, han optado por crear cargos directivos que soportan a los órganos ejecutivos (Rectores/decanos), decidiendo ad referendum de los órganos colegiados, que cumplen una función eminentemente legislativa.

“El trabajo del ejecutivo no es el de la organización, sino la labor especializada de mantener en funcionamiento a ésta”.

Nos centraremos entonces, en el análisis de los roles de dirección que cumplen los decanos en conjunto con secretarios y coordinadores o gerentes de áreas porque son estos quienes tienen a su cargo el diseño e implementación de sistemas de mejora y por lo tanto quienes necesitan la información que les provee un sistema de medición de calidad de servicio y a su vez que les brinde información de los avances en el desarrollo de la prestación del servicio global de Educación superior. Una herramienta muy fuerte son las plataformas satélites que emergen del SIU, en su facetas de aplicación para seguimiento de carreras de alumnos, GUARANÍ, seguimiento presupuestario, PILAGÄ, para RRHH, Mapuche, y el Wichi, que brinda la posibilidad del armado de Tablero de Control específicos.

Sostiene Mintzberg que los directivos son quienes se encargan de proporcionar los medios y estructuras necesarias para que los expertos profesionales desarrollen sus actividades de docencia en forma eficaz y eficiente.

Los directivos dedican gran parte de su tiempo a la consecución de los recursos mencionados, y a subsanar inconvenientes y/o anomalías surgidas en el seno de la organización.

También interactúan permanentemente con el contexto, realizando tareas de enlace, cabeza visible y de portavoz, por lo tanto, protegen a los expertos profesionales (docentes) para que mantengan autonomía en su actividad primaria.

Esto hace que los directivos obtengan poder en la estructura universitaria, dado que sin la realización de las tareas apuntadas, prácticamente se paralizaría la actividad de las organizaciones.

Por otra parte, y como consecuencia de la autoridad formal, deberá ser el enlace central de comunicaciones entre la unidad académica y su en-

torno y ser el responsable del funcionamiento del sistema de status de la organización.

El seguimiento del avance del alumnado en general y de los casos que presentan alguna dificultad, en particular, es una de las actividades claves de toda unidad académica. El mencionado seguimiento se logra coordinando la estructura de dirección, de manera tal, que sus agentes pongan un foco especial en el alumno y sus avances. A su vez, también atender y mantener motivado al cuerpo docente o profesional, que son los recursos humanos que sobresalen en esta servucción. Por otro lado, el personal de apoyo o no docente, constituyen una pieza fundamental en esa simbiosis sistematizada y coherente entre Recursos humanos y estructura para lograr el objetivo de servicio.

### **3.6. Cómo fluyen los ingresos del modelo**

En cuanto a fuente de ingresos o flujos de fondos, podemos mencionar como la vertiente principal, la proveniente del presupuesto oficial.

El mismo se estructura a nivel del Ministerio de Educación y basándose en la autonomía de las universidades, y se distribuye en virtud de mecanismos que cada institución establece a través de sus órganos colegiados.

Hace algunas décadas sostenían algunos autores, que existía una gran diferenciación entre empresas y universidades públicas. Mientras las primeras sólo buscan la intensificación y optimización de su rentabilidad (si es en el corto plazo mejor), 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.

Hoy en día esos extremos se han acercado significativamente y, si bien en instituciones de Educación Superior no se logra una eficiencia similar a una organización económica como una empresa, tampoco es de aplicación el principio de “educación cueste lo que cueste” y las restricciones presupuestarias públicas son una confirmación de esto.

Como ya se ha apuntado en este trabajo es fundamental entonces la interacción que deben mantener hoy en día las unidades académicas con el medio socio-productivo que las rodean, debido a que –evidentemente– son factores de cambios y desarrollo en las regiones de influencia y esto 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”.

### **3.7. Los condicionamientos de la estructura de costos**

Podríamos enfocar el análisis en lo escrito por el Cr. Roberto M. Rodríguez (2006) “Única alternativa posible para poder evaluar los alcances de los principios de Eficiencia, Eficacia y Economía (que nacen en la creación de los nuevos Modelos de Gestión de la Hacienda Pública) en el uso de los recursos y para proceder a la toma de decisiones vinculadas con la prestación de los servicios”. Y en realidad estaríamos hablando de la fuente jurídica que hace referencia a estos tres principios importantes, como lo es la Ley de Administración Financiera N° 24156, principios que requieren el apoyo de otros como efectividad, equidad y excelencia.

Como se deriva de las consultas realizadas al SIU Pilagá, (plataforma de SIU para manejo presupuestario), se manejan conceptos que son Gastos y no Costos, desde la concepción disciplinar propiamente dicha.

Sin entrar en análisis más profundos acerca del sistema presupuestario de las unidades académicas en universidades públicas, podemos adentrarnos en definir algunos de los incisos de costos o gastos, que permitirán el funcionamiento y llevar adelante la propuesta de valor de la Institución generando la servucción pretendida.

En los últimos años y debido fundamentalmente al crecimiento vegetativo (antigüedad) y a la expansión de planta docente y no docente, entre el 92 y 95 % del presupuesto de la Institución está destinado a cubrir costos laborales. Quedando sólo el remanente para atender los factores a consumir durante el funcionamiento de la unidad académica.

### **3.8. La forma de acceso a los segmentos objetivos**

La Facultad actualmente tiene presencia digital en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, canal de YouTube y TikTok) además de tener un sitio web institucional. Analizando los contenidos de cada una de las redes institucionales, se puede observar que se las gestiona de la misma manera, por ende, no se consideran los contenidos específicos para cada una de las redes, y tampoco hay un riguroso seguimiento en los posteos o publicaciones, siendo éstas, idénticas en todas las redes sociales apuntadas. Ante esto, se debe considerar definir el estilo y la frecuencia de las publicaciones para cada una de las redes. Claramente, son públicos diferentes y por lo tanto contenidos y seguimientos también diferentes.

Por otro lado, la unidad académica cuenta con un sitio web, que fue desarrollado en el año 2006 y, si bien se han realizado varios rediseños vi-



suales atendiendo a la imagen y los requerimientos de diferentes sectores de la facultad, basados en la creación de micrositos específicos para cada área. Dado que continuar con esa estructura de información se hace cada vez más complejo y engorroso, está en desarrollo una nueva estructura web, que atenderá a los requerimientos de las áreas y será realizada con nuevas tecnologías. De esta manera, se facilitará el ingreso a la página de la unidad académica por público específico, buscando que sea una experiencia amigable y sencilla la conexión con la Institución. Así podrá mejorar el control en las posiciones de los resultados de los buscadores, en lo referido a carreras de grado y de posgrado.

### **3.9. ¿Cómo se desarrolla la relación con el público objetivo?**

En este cuadrante del modelo CANVAS, claramente, debemos referirnos a las relaciones con los que algunos llaman clientes (entidades educativas privadas) o usuarios, que en definitiva son los alumnos para las universidades públicas, no aranceladas y cogobernadas.

Podríamos entender al alumno como el elemento fundamental en el proceso de servucción, dado que sería la suerte de una producción en proceso, llegando a la finalización de la prestación del Servicio de Educación Superior, con la graduación del mismo.

Con los alumnos, se mantiene una fuerte conexión a través de diversos dispositivos que posee la facultad. Uno de ellos es la Dirección de Alumnos, que es la que administra las cuestiones administrativas y de contralor con respecto a los avances en la carrera y el cumplimiento de los planes de estudio. Esta dirección es la que administra el SIU Guaraní. En su área de atención al alumno en el lobby de la unidad académica se pueden realizar las consultas y averiguaciones tanto de cuestiones operativas como de casos excepcionales.

Cuando los casos excepcionales son de un tenor delicado, son derivados a el área de Dinámica del Aprendizaje, compuesto por dos profesionales de la psicopedagogía, quienes están ampliamente capacitadas para amortiguar cuestiones emocionales y hasta de orden clínico en algunos casos (especialidad de ambas profesionales) como así también cuestiones relacionadas a problemas de aprendizaje y/o falta de atención.

A su vez existe la figura del Coordinador Estudiantil se trata de un docente con dedicación exclusiva en la Facultad, con categoría de Profesor, que hace las veces de asesor de carrera y trata de visualizar algunas soluciones para destrabar aspectos de la carrera de los alumnos.

El Centro de Estudiantes (CECE) realiza también una tarea muy importante con los alumnos, no solamente desde las cuestiones académicas, sino también cuestiones relacionadas con casos sociales. Como el otorgamiento de becas de fotocopias, becas de comedor, becas de transporte, etc. Ellos se

encargan de representar a los alumnos ante las autoridades, cuando existen reclamos de importancia en número y relevancia vinculados a desvíos de determinados actores de la vida institucional que afecta las carreras de los alumnos.

El vínculo es muy respetuoso y amigable, y existe siempre una permanente colaboración bidireccional entre alumnos y Facultad.

Obviamente que se debe implementar un sistema de medición de las brechas que puedan existir entre las expectativas de los alumnos en cuanto al servicio de educación que esperaban recibir y el que realmente han percibido cuando lo recibieron. Para ello, sin llegar a la aplicación de un modelo como el Servqual o similar, se realizan encuestas luego de cada semestre, que abarcan aspectos relacionados con dimensiones tangibles por parte de la Unidad académica y de seguridad, cumplimiento y conocimientos académicos, como también de empatía por parte de los docentes. Los resultados de las mismas son la retroalimentación interna para la gestión de la facultad y, en algunas dimensiones, son compartidas al cuerpo docente para que reciba una devolución de sus actividades académicas.

El Modelo CANVAS persigue, como uno de sus objetivos, representar gráficamente todo lo que hemos descrito en cada uno de sus bloques. De esta manera, es posible resaltar aquellos factores que resultan claves en el equilibrio coherente del modelo de negocios, para poder interactuar de manera consistente con el entorno reducido.

Si bien se expondrá el consolidado de toda la información presentada, este paso es sólo el comienzo de un recorrido que debería finalizar en un instrumento de gestión. La exposición en un conglomerado como el CANVAS, permite visualizar y comunicar una situación puntual, objetiva y estática, intentando exponer el grado de coherencia interna entre sus líneas y consistencia con el comportamiento de las variables del entorno reducido. El desafío es someter el modelo a los cambios de esas variables no controlables del entorno y a los desequilibrios que puedan generarse por las adecuaciones de los recursos internos y su afectación a las decisiones de gestión

Es por esto, que avanzaremos un paso más, con la finalidad de detectar las denominadas “fugas de valor” del modelo. Tanto desde la imagen estática como a partir de los movimientos potenciales en cada bloque. La herramienta que utilizaremos es la Matriz de Fuga de Valor (MFV) que permitirá priorizar los objetivos en la gestión estratégica de la Unidad Académica bajo estudio.

En la ilustración 1, que figura en los anexos de la presente ponencia, exponemos el CANVAS de la unidad académica, respetando el sentido que tiene -en su diseño original- respecto de la orientación hacia quienes tienen la gobernanza de la misma.

La correcta utilización del CANVAS radica en comprender que la descripción en los nueve bloques no presume un funcionamiento equilibrado y

coherente de los factores internos de coordinación, producción y distribución de los productos y/o servicios. Como instrumento descriptivo cumple con el objetivo de exponer la necesidad de equilibrar permanentemente los nueve bloques, sabiendo que la tarea es muy difícil e incesante. Las fugas de valor están presentes en esta articulación y es sobre éstas que resulta necesaria la gestión en las organizaciones. Y para avanzar en este aspecto, consideramos fundamental disponer de una herramienta de gestión, como la MFV que desarrollaremos en el siguiente apartado.

#### **4. La detección y seguimiento de las fugas de valor en el modelo de gestión**

La unidad académica bajo análisis presenta una diversidad de factores, dentro de cada uno de los bloques, que debería funcionar y evolucionar de una manera equilibrada en el conjunto. Pero, la realidad muestra que esto es bastante difícil de lograr. Este es el desafío de quienes gestionan sobre este modelo, implicando una necesaria activación de decisiones, que afectan intereses políticos dentro de la organización, como así también demandan recursos económicos limitados y con el consecuente efecto financiero.

Es por esto, que una herramienta como la MFV facilita el agrupamiento de las fugas identificadas, su categorización en función de los costos ocultos o explícitos que generan, y el ordenamiento en virtud de criterios políticos y la capacidad de endeudamiento para invertir en remediarlas, mitigarlas, prevenirlas y/o recomponer la percepción de valor por los segmentos objetivo.

A partir de la observación e interpretación del CANVAS de la unidad académica bajo estudio, es posible intuir posibles fugas de valor. Problemas como la efectividad en la llegada de todos los atributos de la propuesta de valor, a la totalidad de los segmentos objetivo de manera equilibrada; la eficiente y acertada relación con el público objetivo; la obtención y protección de los recursos claves, y su impacto en la ecuación económica del modelo; la articulación de las actividades claves con aquellos socios estratégicos; y otras tantas fugas de valor, conforman un conglomerado de situaciones sobre las que resulta necesario tomar decisiones. Ahora bien, lo intuitivo debería dejar espacio a una instancia de superación y profesionalización en la gestión, a partir de la jerarquización y categorización de las mismas.

Es por esto, que la MFV procura que la identificación de las fugas se realice en cuatro vectores de fuerzas:

- Fugas derivadas del comportamiento de los segmentos objetivo.
- Fugas generadas por desequilibrios entre los eslabones de la cadena de valor.
- Fugas por ineficiencia e improductividad de los procesos internos.

- Fugas por desequilibrios en el racional económico y financiero del modelo.

A los fines de ejemplificar nuestro estudio sobre la unidad académica antes descrita, detallamos a continuación las fugas detectadas sin dimensionar –en esta instancia– el impacto que generan en términos de costos y las posibles acciones para resolver –en función del alcance pretendido– aquellas fugas.

- El comportamiento de los alumnos actuales y futuros estará condicionado –seguramente– por la posibilidad de avanzar en sus estudios en un formato distal, evitando el desplazamiento físico hasta el campus universitario en la Ciudad de Tandil. Estos cambios alterarán la necesaria definición respecto de la cantidad y calidad de recursos académicos, en un formato analógico y presencial, o en un formato distal y dependiente de la conectividad y la tecnología de transmisión. No sólo se tratará de una problemática estructural, sino también del desarrollo –en el equipo docente y no docente– de habilidades pedagógicas y para sostener relaciones académicas a distancia. Demandará aprendizajes y cambios en los equipos docentes, así como también la adecuación áulica para incorporar una tecnología bimodal para las transmisiones digitales de actividades presenciales.
- La edad límite para el ejercicio de cargos docentes genera una serie de incomodidades dentro de los equipos académicos, pero también afecta sensiblemente la asignación de las partidas presupuestarias para mantener y desarrollar este recurso clave dentro del modelo. Es por esto, que el límite etario de 70 años condiciona la continuidad de una parte del equipo docente, como así también requiere la planificación del desarrollo de la carrera académica de aquellos que ocupan las siguientes capas por edades y currículum.
- Además del desgranamiento de las carreras ofrecidas, con titulación oficial, que impacta en la dilación de los alumnos para finalizar sus carreras, se observa una progresiva búsqueda por realizar estudios de carreras con menor duración y que puedan complementarse con otras áreas del conocimiento. Las expectativas e intereses de los/as estudiantes están migrando a los avances tecnológicos, la robótica en reemplazo de actividades humanas y el diseño aplicado de la ciencia de datos y la inteligencia artificial.
- El diseño e instrumentación de programas de dedicación especial docente, no se traduce –en todos los casos– en un aprovechamiento completo de los tiempos asignados. Esta generación de capacidad ociosa implica la convivencia con costos hundidos recurrentes, menor productividad e impacto académico en la construcción de conocimiento y la imposibilidad de acceso a estos recursos a docentes

que podrían estar en mejores condiciones de ejecución de las condiciones contractuales planteadas y aprobadas.

- Se reconocen demoras de más de un año en la emisión de los títulos oficiales en las carreras que así lo requieren. Este problema no es generado sólo por factores internos, sino -fundamentalmente- por la dilación en los procesos a cargo de las entidades encargadas de avanzar en los procesos de administración académica nacional. Claramente, afecta la percepción de valor por parte de los graduados, que impacta en las opiniones negativas sobre los aspirantes a cursar y condiciona su elección de una posible continuidad de sus estudios de posgrado en la misma Universidad.
- La asignación, seguimiento y control de las partidas presupuestarias asignadas en los diferentes planes de acción, requiere de una sistematización y el cumplimiento de un esquema orgánico para su ejecución efectiva. La reasignación de partidas presupuestarias durante el período de ejecución, a partir de situaciones de emergencia no siempre justificadas plenamente, afecta sensiblemente al presupuesto universitario como herramienta de gestión “ex-ante” y como instrumento de control “ex-post”.

Estos son ejemplos de posibles fugas de valor, que generan costos ocultos o explícitos, afectando la ecuación económica de la unidad académica. Requieren un mecanismo que permita gestionar eficientemente las acciones –que también generan costos operativos de ejecución– para poder lograr cuatro objetivos posibles:

- Remediación de los efectos provocados por las fugas de valor.
- Mitigación de las posibilidades que vuelvan a generarse esas fugas, disminuyendo el nivel de incertidumbre.
- Prevención para contener las causas primarias de ineficiencias, improproductividades y problemas de no calidad.
- Recomposición del impacto negativo en la percepción de valor por parte de los grupos de interés que se vinculan directa e indirectamente con la unidad académica.

En la ilustración 2, expuesta en el apartado “Anexos” de esta ponencia, se presenta una propuesta formal de la MFV para la unidad académica bajo estudio, teniendo en cuenta que es el resultado de una selección basada en asignar prioridades en base al criterio político de quien o quienes la dirigen.

El objetivo con la MFV es activar la gestión de las anomalías, categorizadas sistemáticamente en un instrumento que sea claro, conciso y establezca prioridades temporales, como así también responsables del presupuesto afectado a esa gestión. No es suficiente con exponer –de manera descriptiva– el modelo a través de un CANVAS, si no se activan decisiones para reducir las fugas de valor de una manera orgánica y sistemática.

## 5. Las nuevas fronteras en modelización: el impacto en los grupos de interés

La modelización a través de un CANVAS replica el mismo problema que tiene la evaluación de la cadena interna de valor: concentra su análisis y atención en los “shareholders” o dueños del capital de riesgo y sus directivos.

De todos modos, la misma descripción de los nueve bloques, presenta la existencia e interacción del modelo con otros grupos de interés (o stakeholders), pero no se ve claramente plasmado en el modelo CANVAS.

Es por ello, que existen avances en la modelización, tendientes a incorporar a todos los grupos de interés en un modelo -complementario al tradicional- que utilice los aportes visuales de la cartografía. De este modo, es posible reemplazar la necesidad de exhibir la interacción en tres o más dimensiones, por la señalización gráfica de esta área del conocimiento y facilitar su lectura y comprensión.

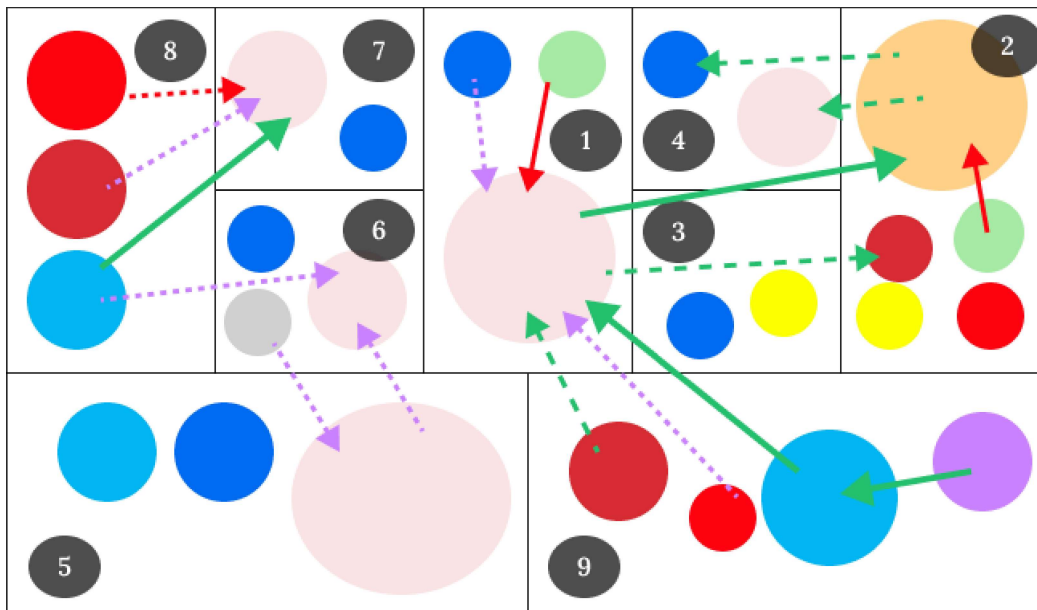
A continuación, se exhibe el CANVAS de los stakeholders de la unidad académica bajo estudio, con la finalidad de completar el aporte de la presente ponencia, a partir del uso de un instrumento analítico de vanguardia. Seguramente, será útil para complementar el análisis, atendiendo al impacto que las decisiones provocan en la relación con todos los grupos de interés afectados.

El objetivo es que el lector pueda comprender, a partir de las figuras y los vectores de interacción, la conjunción de los grupos de interés dentro y fuera de la unidad académica bajo estudio.

Como se puede observar, cada grupo de interés está representado por un color diferente y los vectores de fuerza están vinculados a los efectos que producen y a su proceso de consolidación, representado por el grosor de las flechas y las líneas continuas o discontinuas.

En este caso, también es importante observar que –en algunos casos– no aparecen flechas de contacto e interacción con algunos grupos de interés, evidenciando un déficit sobre el cual debería operar un plan para resolverlo. Es muchos casos, las acciones estarán enfocadas en aumentar el grosor de algunos vectores, como así también lograr que las líneas discontinuas alcancen una relación continua.

Ilustración 3. Modelo CANVAS de los “stakeholders”



Referencias

|  |                     |  |                     |  |                               |
|--|---------------------|--|---------------------|--|-------------------------------|
|  | Docentes            |  | Población regional  |  | Impacto positivo              |
|  | Competidores        |  | Estado              |  | Impacto negativo              |
|  | Estudiantes         |  | Posgrados propios   |  | Línea punteada: en desarrollo |
|  | Rectorado/COPAIE    |  | Personal no docente |  |                               |
|  | Empresas regionales |  | Proveedores         |  |                               |

Fuente: elaboración propia.

Seguramente, esta herramienta representa un universo a explorar, en cuanto a la utilidad que puede generar a quienes deban tomar decisiones de gestión en la unidad académica objeto de estudio. De todos modos, es una herramienta complementaria al CANVAS tradicional (análisis y descripción) y a la Matriz de Fuga de Valor (MFV) (gestión de anomalías), que permite componer los niveles e intensidad de la interacción con los grupos de interés presentes en el entorno reducido de la unidad académica.

La gestión estratégica no puede estar basada en una única herramienta, sino en la conjunción de las que presenten coherencia interna y consistencia con el entorno.

## Conclusiones

Consideramos que una herramienta como la MFV, complementaria de la visualización que proporciona el CANVAS respecto del modelo de gestión de la unidad académica, permite la asignación de partidas presupuestarias, en un esquema continuo de gestión de las fugas de valor, que se detectan a partir de los cuatro vectores de fuerza.

También es importante resaltar que sólo ocupan un espacio en la MFV, aquellas fugas de valor que se van priorizando sobre el total detectado e identificado. El número recomendado, usualmente, es atender cinco fugas en simultáneo e ir reemplazando las que se van superando, por las que siguen en el orden de prioridades, pero quedaron fuera del primer grupo.

Una herramienta como la presentada, permite construir la identidad de la organización a partir de un diseño equilibrado, con coherencia interna entre los bloques y consistencia con el comportamiento de las variables del entorno reducido.

Asimismo, contar con una herramienta de gestión transparente y clara, permite consolidar la gobernanza de la unidad académica, frente a las presiones que pueden alterar la secuencia e importancia de los objetivos de gestión estratégica. Especialmente, la búsqueda de un racional en la asignación de partidas presupuestarias para objetivos mensurables, conforma un principio clave para la convivencia de la unidad académica con otras de la misma Facultad y de la propia Universidad.

Es por este motivo, que consideramos muy importante trasladar las herramientas de gestión estratégica de negocios, al ámbito de la conducción de organizaciones públicas dedicadas a la educación. Es así, que la aplicación del CANVAS y la MFV a la realidad planteada en el punto 2 de la presente ponencia, constituye un antecedente trasladable a otras unidades académicas, donde podría aplicarse la misma metodología con la finalidad de unificar la manera de gestionar estratégicamente cada célula operativa que conforman la propuesta de la Universidad pública a la sociedad.

Finalmente, es clave considerar que una organización está vinculada con los grupos de interés que la complementan y que interactúan a partir del proceso de toma de decisiones. Es por ello, que la búsqueda de instrumentos de gestión, que faciliten un proceso equilibrado de articulación de factores internos atendiendo al impacto en los intereses de quienes rodean a la organización, es un desafío que hemos tratado de atender a partir de la ponencia que estamos presentando.



## Bibliografía

- Mintzberg, H. (1983) *La naturaleza del trabajo directivo*. Ed. Ariel S.A. Barcelona.
- Chrestia, J. P.(1995) Ob. Cit. Trabajo Final de MBA. FCE-UNICEN, Tandil.
- CONEAU (2019). Informe de Evaluación de Acreditación de Carrera. Buenos Aires.
- CONEAU (2020). RESFC-2020-606-APN-CONEAU#ME. Buenos Aires.
- Cagliolo M., Ferraro G. y Metilli G. (2013) La aplicación de la Teoría General del Costo en la servucción de unidades académicas de Universidades Públicas no aranceladas: ¿normalización de los recursos? XXXVI Congreso IAPUCO. Santa Rosa. La Pampa.
- Cagliolo M., Ferraro G. y Metilli G. (2015) Las mudas en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la Teoría General del Costo. XXXVIII Congreso IAPUCO. San Juan
- Dabos, E. (1996) El mejoramiento de la efectividad de la universidad en el proceso de generación y transferencia de tecnologías. Tesis MBA; FCE – UNCPBA.
- Eiglier, P. y Langeard, E. (1988) *Servucción, el marketing de los servicios*. McGraw Hill. España.
- Farre, D.; De Batista, M.; Fidele Durán, G.; Ghezzi, L. y Marchione, J. (2019) *La técnica del modelado cartográfico en la Contabilidad de Gestión Sustentable*. XLII Congreso IAPUCO. Pinamar.
- Ley de Educación Superior N° 24521 (1995). Argentina.
- Ley 24156. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional Publicada en B.O.29/10/1992 N° 27503.
- Marchione, J. (2014) *Los costos de las fugas de valor*. XXXVII Congreso IAPUCO, Formosa.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009) *Business Model Generation*.
- Rebori, M. (2021) *Trabajo Final Maestría en Marketing Digital*. Universidad de Castilla La Mancha. España.
- Rodriguez, R. (2006) *Los costos en el sector público*. Editorial Errepar. Buenos Aires.
- Sistema Informático Universitario. SIU GUARANÍ. Ministerio de Educación. Argentina
- Schwartzman, S. (1996) *La Universidad como empresa económica*. Universidad Austral de Chile. Valdivia.

Anexos

**Ilustración 1. Modelo CANVAS de la Unidad Académica**

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
| <p>Alianzas con socios estratégicos</p> <p>Empresas de tecnología para el desarrollo de cursos virtuales y bimodales</p> <p>Convenios con entidades intermedias y de investigación aplicada</p> <p>Política universitaria Rectorado</p> <p>Interacción con el COPAIE</p> <p>Convenios con universidades del extranjero y nacionales</p> <p>Empresa locales para el entrenamiento especializado y la contratación de estudiantes y graduados/as</p> | <p>Actividades claves</p> <p>Seguimiento académico de los/as estudiantes y dictado de cursos de apoyo para sostener el avance en grupos de</p> <p>Desarrollo de espacios de actualización docente</p> <p>Protección desde los directivos a los especialistas académicos.</p> <p>Selección, desarrollo y promoción docente</p> <p>Recursos claves</p> <p>Estructura edilicia compartida.</p> <p>Personal docente, directivo y no docente</p> <p>Instalaciones e infraestructura</p> <p>Espacio de biblioteca y plataformas de acceso digital a bases de papers</p> <p>Conectividad en aulas físicas</p> | <p>Propuesta de valor</p> <p>Producto: 2 carreras tradicionales y 2 licenciaturas no convencionales. Duración promedio 4,5 años y definición de la carrera al tercer año.</p> <p>Espacio físico en el Campus Universitario de fácil accesibilidad por medios públicos.</p> <p>Aprendizaje "híbrido" que combina la actividad presencial con la distal.</p> <p>Servicios complementarios (Tutorías / Actividades de extensión / Centro de graduados / Trabajos colaborativos / Guías de estudio propias)</p> <p>Asistencia en la búsqueda del primer empleo</p> <p>Prácticas supervisadas y talleres de actuación profesional dentro del plan de estudios.</p> | <p>Relación con el cliente</p> <p>Seguimiento académico a través de la Dirección de Alumnos en un espacio físico específico</p> <p>Atención de situaciones especiales a través del área de Dinámica del Aprendizaje</p> <p>Canalización de acciones con los alumnos a través del Centro de Estudiantes</p> <p>Encuestas de opinión a los alumnos</p> <p>Canales de distribución</p> <p>Vinculación con colegios secundarios</p> <p>Matriculación directa a través de una estructura propia</p> <p>Comunicación en redes sociales replicando idéntico contenido en todas.</p> <p>Web institucional de la unidad académica</p> | <p>Segmentos de mercado</p> <p>Personas a partir de los 18 años que finalizaron sus estudios secundarios</p> <p>Distribución geográfica en la zona de influencia del centro y sur de la Provincia</p> <p>Empresas contratantes de egresados de grado y posgrado</p> <p>Personas con capacidad de aprendizaje experiencial, la participación, la imagen y la conexión</p> <p>Escuela de posgrado de la propia universidad y aledañas</p> <p>Personas con capacidad para atender a estímulos simultáneos a partir del uso de la tecnología</p> |
| <p>Estructura de costos</p> <p>Costos fijos de capacidad y operación de la infraestructura operativa del edificio y el espacio aulico</p> <p>Costos de operación del campus virtual</p> <p>Costos de operación del claustro académico y niveles directivos</p> <p>Costos laborales personal docente y no docente, y equipo directivo (95%)</p>   |  | <p>Flujo de Ingresos</p> <p>Presupuesto anual universitario y distribución a las unidades académicas.</p> <p>Acuerdos de colaboración con entidades y empresas de la región.</p> <p>Consultorías profesionales, vinculaciones tecnológicas y planes de desarrollo de empleo para los alumnos.</p> <p>Integración con promociones y desarrollo de actividades de posgrado.</p>   |  |  |

Fuente: elaboración propia

## Ilustración 2. MFV Matriz de Fuga de Valor para la gestión de anomalías del Modelo

| FUGA DE VALOR DETECTADA  | GENERA COSTOS OCULTOS | COSTOS EXPLÍCITOS \$ | ACCIONES CORRECTIVAS   | PRESUPUESTO  | EFFECTO DESEADO  |
|--|-----------------------|----------------------|--|--|--|
| <b>F1 - FUGAS POR CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO Y LA VALORACIÓN DE ATRIBUTOS POR PARTE DE LOS SEGMENTOS OBJETIVO</b>  |                       |                      |  |  |  |
| Preferencia de los alumnos por un formato distal y por cursos de corta duración/alcance, orientándose hacia una construcción inorgánica del conocimiento, basado en habilidades y capacidades para enfrentar procesos de cambios, innovación en procesos y negocios, y aplicación de la automatización y la robótica en la operación diaria de las organizaciones. | X                     |                      | Incorporación de tecnología de transmisión on-line y conectividad de estudiantes en forma distal, facilitando la interacción con los docentes en un formato bimodal. Fase 1 - Aulas de Pabellon Central.(2)  |  | Prevención de las posibles bajas de estudiantes por encontrar ofertas académicas on-line, sobre programas sin acreditación y de duración menor a las carreras oficiales. |
| <b>F2 - FUGAS POR DESEQUILIBRIOS EN LA DINÁMICA DE ARTICULACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ESLABONES DE LA CADENA INTERNA DE VALOR</b>  |                       |                      |  |  |  |
| El equipo docente mayor a 70 años debería dar espacio a la incorporación de nuevos docentes y su avance en la carrera académica. En la medida que permanezcan en sus cargos remunerados, afectan la asignación de partidas presupuestarias y neutralizan la designación/promoción académica de los docentes más jóvenes.   |                       | \$150.000 p/doc/mes  | Activación de un programa de alertas automáticas con 1 año de anticipación a las fechas de finalización etaria, para notificar a los docentes y ofrecerles la incorporación en un programa de acción social y comunitaria en actividades de extensión. | \$ 80.000 mensuales de costo operativo y \$ 500.000 anuales en el funcionamiento del programa de extensión y acción social-comunitaria | Prevención de situaciones de permanencia docente por encima del límite etario y articulación de la reinserción en actividades de triple impacto                          |
| Desgranamiento en las carreras de grado ofrecidas y detección de desvíos entre duración teórica de las carreras con la duración real promedio.   |                       | \$120.000 alum/año   | Creación del Área Dinámica del Aprendizaje. Profesionales psicopedagogas en gabinete de acompañamiento a alumnos con dificultades en el aprendizaje y con indefiniciones en cuanto a su lección de la carrera.   | \$ 80.000 mensuales  | Mitigación con el objetivo de acortar brechas a un promedio de 18 meses de variación real respecto de la duración teórica.   |
| <b>F3 - FUGAS POR INEFICIENCIAS E IMPRODUCTIVIDAD EN LOS PROCESOS INTERNOS</b>   |                       |                      |  |  |  |
| Capacidad ociosa en la planta docente bajo el régimen de dedicaciones aplicadas, al ocupar una cantidad de horas inferior a las consignadas en su contratación.  |                       | 15 % de desvío       | Gestión Diferencial de RRHH, a través de la Carrera Académica. Acompañamiento al docente.  | \$ 60.000 mensuales  | Remediación, logrando un indicador de eficiencia cercano al 10 % de ociosidad en el primer año   |
| Demoras mayores a 12 meses en la emisión y otorgamiento de los títulos oficiales de las carreras de grado.   | X                     |                      | Seguimiento del SIDcer. Seguimiento sistemático de títulos y eliminar la activación por el reclamo de los graduados.   |  | Remediación con el objetivo de reducir la demora a una lógica de 6 meses desde la finalización de la carrera.  |
| <b>F4 - FUGAS POR DESEQUILIBRIOS EN EL RACIONAL ECONÓMICO Y FINANCIERO DE LA PROPUESTA DE VALOR</b>  |                       |                      |  |  |  |
| Las partidas presupuestarias no responden a una asignación normalizada y con fundamentos específicos en base a los planes de acción anuales aprobados por la conducción de la Facultad.  | X                     |                      | Normalización de factores en 8 pasos en etapa de previsión. Trabajar con presupuestos base cero.   |  | Mitigación de las anomalías en el proceso de presupuestación, que facilitan la pérdida del presupuesto como herramienta de gestión.                                      |
| <b>ACCIONES CORRECTIVAS EN SITUACIÓN DE ESPERA</b>   |                       |                      |  |  |  |
| <b>F2 - Desgranamiento en las carreras de grado</b>  |                       |                      |  |  |  |
| - Organización de asignaturas en formato de cursos de 50 alumnos, con un profesor a cargo y un auxiliar. Carácter teórico-práctico.  |                       |                      |  |  |  |
| - Definición de bandas horarias de cursado. Mañana, mediodía, tarde y tarde-noche.   |                       |                      |  |  |  |
| - Posibilidad de aprobar por promoción la mayoría de las asignaturas.  |                       |                      |  |  |  |
| - Programas de Incentivo a la Graduación.  |                       |                      |  |  |  |
| <b>F2- Docentes mayores de 70 años.</b>  |                       |                      |  |  |  |
| - Trabajo conjunto con la administración central de la Universidad.  |                       |                      |  |  |  |
| - Implementación de sistema de elaboración automática de comunicaciones a los docentes involucrados.   |                       |                      |  |  |  |
| <b>F1- Incorporación de tecnología rumbo al aprendizaje combinado</b>  |                       |                      |  |  |  |
| - Culminación de obras de tendido de fibra óptica en todos los pabellones de la FCE  |                       |                      |  |  |  |
| - Incorporación de pizarras interactivas en todas las aulas  |                       |                      |  |  |  |
| - Continuidad de contratos con Google , G_Suite for education  |                       |                      |  |  |  |
| <b>F3 - Ociosidad en las dedicaciones docentes.</b>  |                       |                      |  |  |  |
| - Continuidad de la Carrera Académica.   |                       |                      |  |  |  |
| - Planificación y control de las actividades docentes, trianuales, con ajustes cada año. (P.A.D.)  |                       |                      |  |  |  |
| - Alineamiento de intereses institucionales, con expectativas docentes   |                       |                      |  |  |  |
| <b>F3- Demoras en la emisión de títulos</b>  |                       |                      |  |  |  |
| - Implementación de up grades de SIU, que incorporen la digitalización en el control de los títulos.   |                       |                      |  |  |  |
| - Incorporación del área de graduados en el seguimiento de los trámites para evitar demoras innecesarias.  |                       |                      |  |  |  |
| <b>F4- Desvíos presupuestarios</b>   |                       |                      |  |  |  |
| - Activar la filosofía presupuestaria a partir del principio de necesidad de los factores.   |                       |                      |  |  |  |
| - Implementar sistema satélite al SIU Pilagá, que permita medir la eficiencia en los consumos mas allá de los compromisos presupuestarios.   |                       |                      |  |  |  |

Fuente: elaboración propia.

© 2022 por los autores; licencia otorgada a la Revista del Instituto Internacional de Costos. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>