

# **VALOR EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**

**Gladys Ferraro**

*Universidad de Nacional del Centro Provincia de Buenos Aires*

**Aldo H. Alonso**

*Universidad Nacional de La Plata y del Centro Provincia de Buenos Aires*

**Ana M. Legato**

*Universidad de Nacional del Centro Provincia de Buenos Aires*

**RESUMEN:** Cualquier actuación en las organizaciones encaminada a obtener una diferencia positiva entre la rentabilidad de sus activos y el costo del capital utilizado, estará contribuyendo a generar valor, y por consiguiente a crear valor para sus propietarios.

Las organizaciones educativas, no cotizan en Bolsa, pero también pueden crear valor, y también calcularlo.

El objetivo de sus propietarios, es una convergencia entre la calidad de educación que el colegio brinda y la rentabilidad esperada.

En las instituciones educativas no existe cultura de creación de valor, la gestión o el management es novedoso, y poco aplicable, es necesario una transformación interna para que sean capaces de conocer, planificar, aprender, motivarse y potenciarse.

Es necesario el autodiagnóstico, para que puedan analizar las necesidades y mejorar tanto interna como externamente, determinando el valor que dichos cambios o mejoras genera a la organización, y a los propietarios.

## **1. Introducción**

Los especialistas coinciden en que una empresa que no crea valor difícilmente pueda garantizar su existencia a largo plazo. El objetivo de los propietarios de las instituciones educativas privadas es una convergencia entre educación de calidad y mayor rentabilidad.

En la actualidad, los colegios privados no se encuentran ajenos a la situación económico-social imperante en Argentina. La gran mayoría de los propietarios de los establecimientos educativos si bien obtienen rentabilidad positiva, no alcanzan a cubrir el costo financiero del capital (tanto el propio como el ajeno), con lo están “destruyendo valor”, ésta situación es apremiante, ya que si bien ven como va evolucionando la creación de valor, comienzan a analizar si quieren tener invertido su dinero en la organización.

Muy pocas de las instituciones educativas se constituyen como sociedades anónimas o de responsabilidad limitada, la mayoría pertenece a fundaciones, congregaciones religiosas, o personas que por haber sido docentes, soñaron con su colegio propio, y en momentos de prosperidad económica, donde los colegios privados no confesionales comenzaron a “ser negocio” invirtieron su patrimonio, comenzando a tener excelente rentabilidad logrando posicionarse en el mercado. En muchos casos su patrimonio personal se encuentra totalmente invertido en sus colegios, y la rentabilidad apenas les alcanza para vivir, claramente están destruyendo valor.

Así como el número de establecimientos han crecido en los últimos años algunos de ellos realizaron alianzas, se fusionaron, y otros ya han desaparecidos.

Una de las causas de los grandes problemas e inconvenientes que afectan a las instituciones educativas privadas en su desenvolvimiento, es su falta de previsión y proyección respecto a las actividades futuras. Poseen la falsa impresión que pueden regirse por la intuición y la experiencia de los propietarios y directivos. Sin embargo, cuán grande sería el cambio y los resultados si a esa experiencia o intuición agregaran el factor previsión tan importante en los negocios. El concepto de “creación de valor” casi no se aplica en este tipo de organizaciones, no todos los objetivos son monetarios, sino que pueden ser combinación de retornos y otros factores.

Aquella institución que prevé sus operaciones futuras, con optimismo o sin él, puede anticiparse a resultados deseados en función del esfuerzo y capacidad que se desarrollen durante un ciclo lectivo. En este problema la previsión es el factor desconocido, y se comprende el porqué de muchos problemas y dificultades y, porque no, de muchos fracasos.

Existe una tendencia cada vez más marcada hacia la educación privada. Los padres, a la hora de decidir, consideran a la educación no como un gasto sino como una inversión, cuya rentabilidad es medida a través de la calidad educativa, que engloba no solo los aspectos pedagógicos o de conocimiento sino también la formación integral del alumno.

En la actualidad el alto índice de desempleo y la disminución del poder adquisitivo, producto de la crisis económica incide desfavorablemente al analizar el costo beneficio de la educación de sus hijos.

La exigencia de los padres, cada vez mayor, y el crecimiento de la competencia obligan a las empresas prestatarias de servicios educativos ha llevar a cabo una administración y gestión eficiente y eficaz.

### Factores a tener en cuenta para la creación de valor

Es importante relacionar la creación de valor en las organizaciones educativas con los siguientes factores

- ✓ *Tipo de negocio:* de acuerdo a la clasificación de Alvin Toffler, las organizaciones educativas por las características antes mencionadas (perfil de los propietarios, objetivos perseguidos) pertenecen al tipo de actividades de baja creación de valor.
- ✓ *Situación competitiva:* en este tipo de organizaciones, las estrategias que se aplican buscan reducir la competencia mediante acciones que le den a cada institución mayor poder de monopolio. Se pueden enumerar las siguientes estrategias:

- Impulsada por la oferta educativa
  - Impulsada por la calidad del personal
  - Impulsada por la oferta extracurricular
  - Impulsada por becas y pasantías
  - Impulsada por la infraestructura y la tecnología
  - Impulsada por el valor de la cuota
- } Diferenciación
- } Liderazgo en costos

Algunas organizaciones educativas han utilizado como mecanismo para reducir la intensidad de la competencia las alianzas estratégicas. Ello fue producto también de la Ley Federal de Educación, que trajo aparejada la transformación educativa, y los establecimientos educativos puros (o sea los que solo contaban con un solo nivel: inicial, primario o medio) se vieron obligados, para poder seguir funcionando a crear el nivel (Educación General Básica, o Polimodal), fusionarse con otro establecimiento puro, o crear alianzas.

- ✓ *El modelo de gestión:* el modo en que la institución organiza sus procesos internos para generar activos intangibles que no figuran en sus balances pero que generan valor: relación con los padres y alumnos (clientes), con los docentes (proveedores internos) calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, calidad de los procesos y habilidades para crecer e innovar. Es en este tipo de organizaciones un cambio de paradigmas, la gestión o management es novedoso, y poco aplicable, es necesario una transformación en la gestión interna, para que sean capaces de conocer, analizar, planificar, aprender, motivarse y potenciarse. Es lo que se llama la gestión del conocimiento.

### 3. Particularidades de los directivos

Los directivos en las organizaciones educativas tienen intereses puramente pedagógicos, y dista del interés de los propietarios. Agravado al hecho que los propietarios, en la mayoría de los casos no poseen un “objetivo empresario” claro, y ante las presiones de los directivos y docentes no siempre realizan las asignaciones de recursos en forma eficiente.

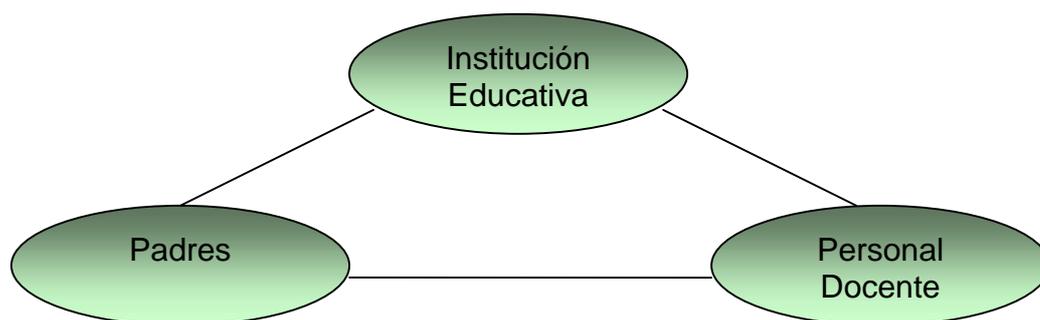
Sin embargo existen factores que inducen a la dirección a actuar en función de los mejores intereses de los propietarios.

- *Su remuneración está vinculada al rendimiento de los propietarios:* pero la rentabilidad de los propietarios no depende exclusivamente del accionar de los directivos, existen variables no controlables (cambios en nivel de ingresos de las familias, desocupación, sustitutos, legislación vigente, etc.) que afectan la riqueza, también es cierto que la falta de compromiso de la dirección (control del proceso enseñanza-aprendizaje, atención a reclamos de alumnos y padres) puede afectar en la generación de riquezas y por ende su remuneración y permanencia en el establecimiento educativo.
- *La amenaza de discontinuar el servicio educativo* al menos en algún nivel de enseñanza, o por fusión de establecimientos.
- *Los mercados de trabajo altamente competitivos a nivel directivos de escuelas (tanto en las públicas como en privadas)* Si bien los directivos son evaluados internamente por la institución educativa, debería analizarse su influencia en el valor de mercado del colegio.
- *En algunos establecimientos educativos la posición relativamente sustancial en la “propiedad del colegio”,* cuando los representantes legales o dueños así lo permiten (en especial en colegios confesionales, donde la propiedad es de los Obispos, y el director actúa no sólo como apoderado, sino como dueño)

Los establecimientos cuya oferta educativa abarca los tres niveles de enseñanza (inicial, educación general básica, y polimodal) e incluso trayecto técnico, o terciario, cada nivel actúa como unidades estratégicas de negocios (UEN) y cada directivo a cargo, funcionan descentralizadamente tomando decisiones en la asignación de recursos. Es razonable esperar que la valoración del riesgo es más baja, pero suelen resultar más perjudicados por un fracaso que los propietarios.

### 4. Propietarios y otras partes interesadas

Es en la educación un claro ejemplo del “equilibrio de intereses de las partes involucradas” (aquellos que tienen derechos directos o indirectos relacionados con la organización), es así que la institución debe poseer un equilibrio con la comunidad educativa.



Es en las instituciones educativas donde se evidencia la “responsabilidad social”, la comunidad educativa reclama otras finalidades, no solo la maximización de la riqueza de los propietarios.

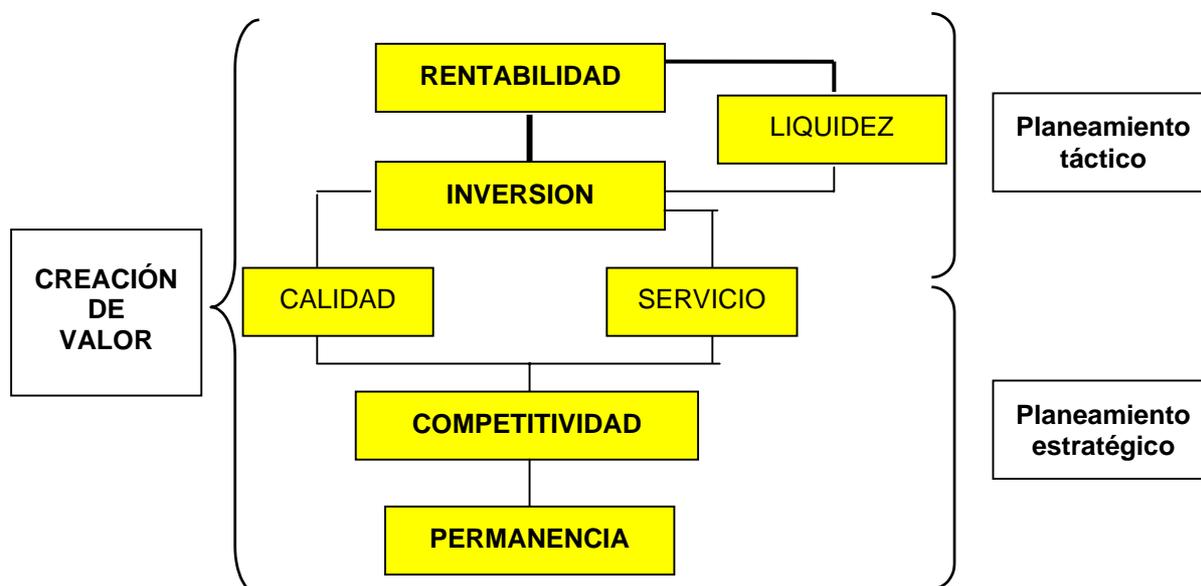
Poseen un alto costo por “responsabilidad social” que es demandado no solo por los padres, sino por los organismos de contralor (Ministerio de Educación y Dirección General de Escuelas. Este costo es el que pasa invariablemente al valor de la cuota y que genera la disminución de la rentabilidad de los propietarios. Un claro ejemplo de ello es la imposibilidad de discontinuar el servicio educativo, o negar un pase a otro establecimiento cuando exista deuda por pago de cuotas, la institución debe asegurar la instrucción del alumno, costeadando dichos servicios, con imposibilidades de aumentar los valores de las cuotas ya que, en el mes de octubre del año anterior a la prestación del servicio, debe comunicar no solo a los padres, sino a las autoridades de contralor (en este caso DIPREGEP) el monto y cantidad de cuotas y matrículas, y solo por incremento de salarios establecidos por el Ministerio de Educación pueden trasladar esos costos al valor de la cuota.

La competitividad es necesaria para la supervivencia de la organización y la satisfacción de las partes involucradas.

En el caso de instituciones educativas existen dos tipos de clientes:

- a) Los alumnos que reciben el servicio
- b) Los padres que pagan por el servicio recibido

Si se le suman los docentes, actores principales de la prestación del servicio, podemos decir que padres, alumnos y docentes satisfechos generan valor para los propietarios.



## 5. Realidad de las organizaciones educativas: Dificultades en la creación de valor

Las dificultades que enfrentan este tipo de organizaciones en la creación de valor están basadas en razones externas e internas:

### *Razones Externas*

- ✓ Elevado costo de capital (aún sin considerar el riesgo país)
- ✓ Para prestar el servicio educativo se necesitan fuertes inversiones en activos fijos (tecnología, material de apoyo, infraestructura, etc.) no solo por estrategia competitiva, sino por exigencia de los padres: los clientes, o de las autoridades de contralor.

### *Razones internas*

- ✓ Falta de cultura de generación de valor
- ✓ La mayoría de las instituciones educativas (excepto las constituidas regularmente como sociedades) no poseen estados contables. Si realizan estados de resultados.
- ✓ Las cuotas devengadas no coinciden con las percibidas. Existe un alto porcentaje de incobrabilidad. El servicio educativo debe seguir prestándose a pesar del no pago, y no se puede negar el pase a otro establecimiento por deuda. El monto y cantidad de cuotas se establece en el mes de Octubre del año anterior al de la prestación del servicio (así lo establecen las disposiciones vigentes), y solo puede modificarse por incrementos salariales establecidos por el Ministerio de Educación de la Provincia, siempre que la DIPREGEP así lo establezca. Esto muestra claramente la poca flexibilidad en “política de precios” a diferencia de otras organizaciones prestatarias de servicios
- ✓ Muchas de las organizaciones educativas se encuentran altamente apalancadas, operativa y financieramente.
- ✓ Tienen problemas en la obtención de créditos, las organizaciones educativas necesitan altas inversiones en infraestructura, las entidades bancarias no toman como garantía del crédito el inmueble destinado al establecimiento, y solicitan garantía real con patrimonio del o los propietarios.
- ✓ Ausencia de “gestión” en las organizaciones. Inexistencias de herramientas de gestión que permitan identificar las palancas de creación de valor para medir el impacto de las decisiones en términos de valor agregado.
- ✓ Prioridad en lo pedagógico.

## 6. Proceso de valoración de las organizaciones educativas

*¿Cómo se maximiza el valor?.* El cash flow depende básicamente del margen operativo, las inversiones, los impuestos y el capital corriente. La administración del cash flow futuro impacta directamente en el capital invertido, constituyendo una herramienta para la gestión de valor o value base management.

Se analizarán cinco pasos para la determinación del valor.

**1. Calcular el valor de la organización actual:** No debemos olvidar que este tipo de organizaciones no tiene un valor de mercado. No existen en el país instituciones educativas que aún constituidas como sociedad anónima coticen en Bolsa. Para calcular cuánto vale la empresa hoy, se partirá de la Reconciliación del Estado de Resultados y el cash flow.

Cuotas y Matrículas del Servicio Educativo – Costo del Servicio Educativo – Amortización de activos fijos
<i>U.A.I.T.</i> + Amortizaciones de Activos Fijos
<i>Cash flow Bruto</i> +/- Variaciones en capital de trabajo +/- Variaciones en capital fijo +/- Variaciones en otros activos
<i>Free cash flow</i> – Intereses (netos de Impuestos) Bancarios, previsionales, etc. +/- Variaciones de préstamos financieros (Préstamos recibidos y/o amortizaciones de préstamos otorgados)
<i>Free cash flow para los propietarios</i>

El valor de la organización como punto de partida del proceso de valuación se determinará (con el método de la perpetuidad):

$$\text{Valor de la organización} = \frac{\text{Free cash flow para los propietarios}}{\text{Tasa de descuento}}$$

## 2. “Como es la organización educativa”.

Si bien se ha calculado cuanto vale “hoy” es necesario para determinar la generación de valor, que la organización educativa realice un diagnóstico de su situación.

a) Es importante en esta etapa que la organización realice su cadena de valor. Analizar como está respecto a la competencia, como la ve el mercado.

Dadas las características del servicio prestado se brinda un ejemplo de cadena de valor bajo el esquema de Michel Porter.

⇔ *Actividades de apoyo:*

- *Infraestructura:*

- ✓ Aspectos físicos: el edificio y las instalaciones, el lay out, los mobiliarios, patios abiertos, biblioteca.
- ✓ Aspectos administrativos: procedimientos, información
- ✓ Aspectos financieros: proyecciones
- ✓ Aspectos legales e institucionales: reconocimiento del ministerio, imagen, antigüedad del establecimiento

- *Administración de Recursos humanos:* cantidad y calidad de personal directivo, docente, no docente y maestranza. Incluye contratación, motivación, pertenencia, empowerment, capacitación del personal, creencias, valores, estilo de liderazgo, coordinación entre niveles (inicial, EGB y Polimodal), organización de horarios de clases, manejo de legajos de personal, liquidación y pago de sueldos.

- *Desarrollo de la tecnología:* utilización de la informática en el desarrollo de los cursos y en la gestión administrativa, tecnología aplicada al proceso enseñanza aprendizaje.

- *Abastecimiento:* la cantidad de insumos materiales necesarios para prestar el servicio son escasos (papelería, tizas, elementos de educación física) y por lo tanto no es relevante la can

tividad de proveedores. Debemos destacar que siendo el alumno el principal insumo, la red que con las alianzas estratégicas, es de gran importancia.

⇔ *Actividades primarias:*

- *Logística de entrada:* Abarca la incorporación del alumno y de los docentes con el perfil buscado por el establecimiento (nivel académico, religión, experiencia docente, disponibilidad, etc).
- *Operaciones:* proceso enseñanza- aprendizaje, planificación departamental, gestión de cobranzas, mantenimiento, contratación de seguros de responsabilidad civil y administración en general.
- *Logística de salida:* por las características de inseparabilidad del servicio el cual se produce y se consume al mismo tiempo, esta actividad se refleja a través del proceso enseñanza – aprendizaje.
- *Marketing:* análisis específico de la forma en que se realizó el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y su retroalimentación. Considerar las actividades vinculadas con el PLIP, investigaciones de mercado, criterios de posicionamiento.
- *Servicio al cliente:* disposición para atender los requerimientos de los padres acorde con sus necesidades y expectativas en las mejores condiciones de calidad y atención.



La lectura del cuadro precedente nos permite concluir que el establecimiento bajo análisis tiene en promedio una calificación de 6,55 puntos sobre un máximo posible de 10, respecto a la competencia directa.

**b) El análisis FODA de la organización**

**c) El análisis de calidad del servicio prestado (que esperan los padres y que reciben realmente), surgirán así brechas positivas o negativas, conocido como Modelo Servqual.**

Muchas veces se cree que lo que se está haciendo es lo correcto, que la actuación es buena. Un diagnóstico basado en los análisis anteriores permite medir la organización internamente y respecto de la competencia. Esto ayudará a determinar las estrategias a aplicar en base a las oportunidades que el mercado presenta.

### 3. Determinar el valor de las mejoras internas

Habiéndose analizado en el paso anterior la organización hacia adentro, surgen las mejoras que deben realizarse para generar valor. Estas mejoras son palancas impulsoras de valor: mejoras edilicias, planificación, nuevos espacios extracurriculares, etc. Estas mejoras internas implican

ingresos y egresos, lo que deberá analizarse incrementalmente, considerando la proyección en el tiempo.

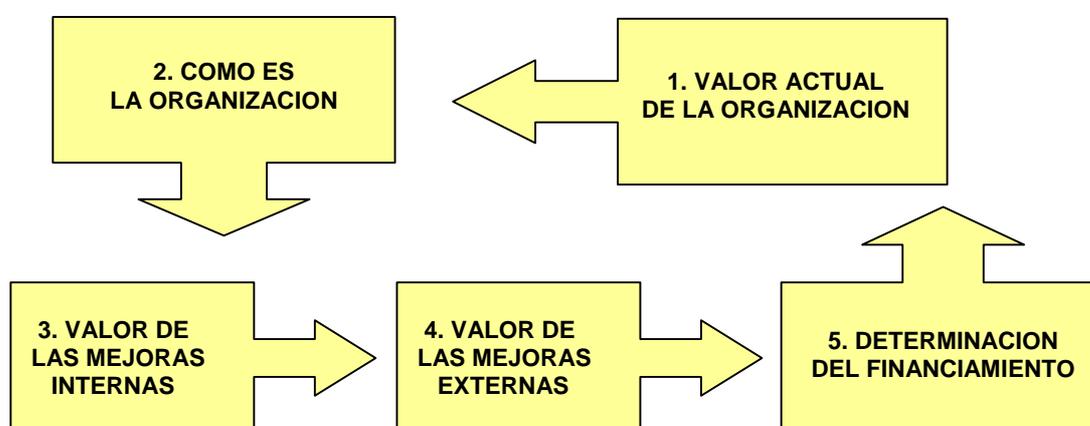
#### 4. Determinar el valor de las mejoras externas

Analizadas las oportunidades del mercado, la competencia, los sustitutos, los clientes potenciales se determina el flujo de fondos proyectado en el tiempo, que crean las mejoras o reestructuraciones a desarrollar.

#### 5. Determinar el financiamiento de la reestructuración.

Como ya se ha mencionado en las dificultades para crear valor, las organizaciones educativas tienen serios problemas al momento de buscar financiamiento. Obviamente que todas las mejoras internas o externas necesitarán ser financiadas. La deuda que dicho financiamiento genere, deberá ser calculada a valor de mercado.

Podemos esquematizar el proceso de la siguiente manera:



#### 7. Cálculo de la creación de valor

Las cuatro etapas anteriores sustentan teóricamente la creación de valor, para poder calcular dicho valor se aplicará el modelo de flujo de fondos descontados. Con las siguientes etapas:

##### 1. PROYECCIÓN DE INGRESOS

Las proyecciones de los ingresos se ve limitada por la capacidad del establecimiento, por las disposiciones de las autoridades de contralor, ya que determinan las cantidades máximas y mínimas por cada curso, o en el caso de zonas rurales por la cantidad de alumnos potenciales (demografía).

Es este una de las variables críticas en el momento de proyectar dado que es el impulsor más importante en la creación de valor. En muchos establecimientos la capacidad edilicia es la que determina la cantidad de alumnos, otras veces las disposiciones reglamentarias emanadas por las autoridades de aplicación determinan la cantidad máxima y mínima de alumnos por cada división. Ello genera altos riesgos en los colegios que poseen subvención del Estado, ya que al no poseer el número de alumnos mínimos pierden la subvención de esa división.

Con el propósito de efectuar una correcta proyección de cuotas de servicios educativos, se comienza por analizar cuales fueron los factores tanto internos como externos a la organización que ocasionaron las variaciones en los ingresos por cuotas desde el año 1990 al 2001.

A tal efecto se consideraron las variables que se creyeron podrían afectar a dicha proyección.

- Años (tiempo)
- Cantidad de alumnos

- Ingreso devengado
- Ingreso Percibido
- Nivel de Ingresos de la población (nacional)
- Nivel de desempleo (Factor estructural) (Provincia de Buenos Aires)
- Cantidad de establecimientos en educación pública (Provincia de Bs.As.)
- Cantidad de alumnos en educación pública. (Provincia de Bs.As.)
- Cantidad de establecimientos en educación privada. (Provincia de Bs.As.)
- Cantidad de alumnos en educación privada. Provincia de Bs.As.)
- Calidad de educación. (Variable Dummy)<sup>1</sup>

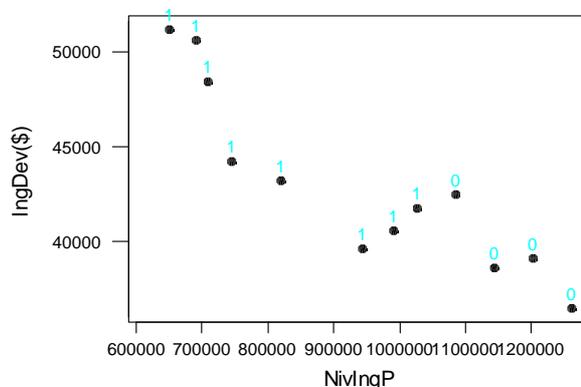
Como primer paso se analizó si contribuían y en cuanto cada una de esas variables en la variación del Ingreso devengado. Después de probar con varios modelos lineales de regresión múltiple<sup>2</sup>, se concluyó que tales variables son:

- Nivel de Ingreso de la población
- Calidad de educación

The regression equation is					
IngDev(\$)					
= 72067 - 0,0280 NivIngP - 4072 CalE					
Predictor	Coef	StDev	T	P	
Constant	72067	5419	13,30	0,000	
NivIngP	-0,028037	0,004551	<b>-6,16</b>	0,000	
CalE	-4072	1962	<b>-2,08</b>	0,068	
S = 1863    R-Sq = 87,6%    R-Sq(adj) = <b>84,8%</b>					
Analysis of Variance					
Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	2	220204532	110102266	31,74	0,000
Residual Error	9	31223235	3469248		
Total	11	251427767			

A tal efecto se llegó a determinar que: por cada peso que varíe en nivel de ingreso, el ingreso devengado disminuirá en promedio en 0,28\$, y manteniéndose constante la calificación adjudicada

Cuando la calificación de calidad adjudicada es regular, el ingreso devengado depende solamente del nivel de ingreso de la población, como se muestra en el gráfico siguiente:



<sup>1</sup> La calificación de la calidad educativa surge de la Evaluación anual que realiza el Ministerio de Educación

<sup>2</sup> El software utilizado a tal efecto es el MINITAB.12

*Planteo de escenarios alternativos*

Se plantearon tres escenarios, uno optimista, uno pesimista y uno medio.

- *Escenario pesimista*: Se consideró que el nivel de ingreso de la población decrecerá en los mismos niveles que en 2001.

Partiendo de:

Data	NivIngP
Fitted Trend Equation	
$Y_t = 1333634 - 64670,5t + 477,852t^2$	
Row	Period Forecast
1	13 <b>573675</b>

el ingreso devengado esperado resulta

$$\text{IngDev}(\$) = 62136 - 0,0204 \cdot 573675 = 50.433,03$$

- *Escenario medio*: se supone que el nivel de ingreso de la población tendrá un crecimiento de 0 (se mantiene constante)

$$\text{IngDev}(\$) = 62136 - 0 \cdot 573675 = 62.136$$

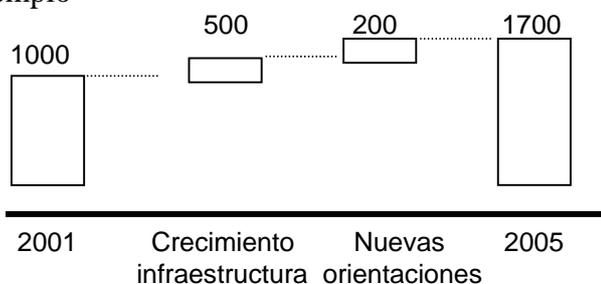
- *Escenario optimista*: se supone que el nivel de ingreso de la población crecerá según la siguiente ecuación.

$$\text{IngDev}(\$) = 62136 + 0,0204 \cdot 573675 = 73.838,97$$

Mencionaremos posibles palancas para aumentar los ingresos

- Crear nuevas orientaciones
- Incrementar la matrícula a través de:
  - Mejoras del servicio educativo enseñanza-aprendizaje
  - Incorporar enseñanza extracurricular
  - Gestión de cuotas
  - Marketing
- Incorporar Trayectos Técnicos
- Alianzas con institutos de idiomas, computación
- Convenios con Universidades (Colegios Secundarios Universitarios)
- Convenios con empresas para el logro de pasantías o becas

El impacto de las palancas debe ser respaldado por experiencias previas o mejores prácticas. Por ejemplo



Proyectados los ingresos del servicio educativo, para cada período bajo análisis y teniendo en cuenta las mejoras internas, externas y el financiamiento de las mismas, se determinarán los impulsores de valor:

- Crecimiento de los ingresos por cuotas.

- Margen de resultados. Para ello es necesario la determinación de los costos del servicio educativo, calculando el porcentaje que representan respecto a los Ingresos por cuotas. Este margen podrá ir variando con las mejoras internas y externas que se implementen. Este margen estará exento de Impuesto a Las Ganancias.
- Tasa incremental de Activos Fijos: estará en función de las mejoras internas por infraestructura, equipamiento o tecnología, que sean incorporadas.
- Tasa incremental de capital de trabajo: Aquí deberá tenerse en cuenta fundamentalmente la gestión en las cuentas por cobrar.

## *2. CÁLCULO DE LOS FLUJOS DE FONDOS NETOS Y VALOR TERMINAL.*

Sobre la base de los impulsores mencionados se determinará los flujos netos por año proyectado y el valor residual, aplicando método de la renta anual perpetua.

## *3. CÁLCULO DEL COSTO DE CAPITAL COMO TASA DE ACTUALIZACION DEL FLUJO DE FONDOS NETOS.*

Cabe recordar que este tipo de organizaciones son de capital cerrado. No existen instituciones similares que coticen en Bolsa, por lo que la tasa de actualización a aplicar será: una tasa libre de riesgo, el efecto riesgo

*4. ACTUALIZACION DE LOS FLUJOS DE FONDOS* para determinar el valor de la organización, aplicando la tasa de actualización calculada.

*5. CALCULAR EL VALOR DE LA DEUDA* a precios de mercado

*6. DETERMINAR EL VALOR CREADO PARA LOS PROPIETARIOS DE LA ORGANIZACIÓN,* como resultado de la diferencia entre el Valor de la organización (FFA) y el valor de mercado de las deudas.

## **8. Conclusiones**

Crear valor no es simplemente optimizar el cuadro de Resultados. Cada uno debe comprobar el valor que tiene, desarrollar cultura orientada hacia la creación de valor de toda la organización, ello implicará inversiones eficientes, mejor gestión de inversiones necesarias, buscar un crecimiento sano y sostenible en el largo plazo.

La aplicación de un Tablero de Mando Integral, es primordial ya que es la manera de contemplar la actuación de la institución desde varias perspectivas: la de los padres y alumnos (clientes), la de los docentes (proveedores internos), la financiera, la del proceso enseñanza-aprendizaje y, la de formación y crecimiento, así revelará los inductores de valor para lograr la competitividad deseada.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- La creación de valor para el accionista. Una guía para inversores y directivos Alfred Rappaport. Deusto SA-1998
- Creación de valor para los propietarios. Nuevo estándar para el desempeño empresarial Alfred Rappaport. Traducción R.Fornero. Free Press New York,1986
- El valor del negocio. Ricardo Fornero. Revista Alta Gerencia Año II,Tomo III Pag. 97 a 121.(1º parte), pag. 231 s 244 (2º parte)
- Cuadro de Mando Integral (The Balances Scorecard) Robert Kaplan, David Norton. Ed.Gestión 2000. 1997
- Métodos de Simulación y toma de decisiones en la gestión empresarial. Pulido San Román. Ed.Pirámide 2000
- Pronóstico en los negocios. John E. Hanke, A. Reitsch. Ed. Prentice Hall. 1996