

Indice

Introducción	Pag.	3
Conceptos Iniciales	Pag.	3
La Quinta República	Pag.	3
El Contrato	Pag.	3
Fundación y Cambio	Pag.	4
Objetivo del Trabajo	Pag.	5
Golpeando a las puertas del cielo	Pag.	5
Un camino alternativo: Sistema Educativo de largo plazo	Pag.	6
Desarrollo	Pag.	9
Parámetros	Pag.	9
Valor y Cadena de Valor	Pag.	9
El Alcance de la Cadena de Valor	Pag.	13
Empresa	Pag.	13
Concepto Sistémico	Pag.	14
Sistemas y Cadena de Valor	Pag.	14
Sistema Educativo	Pag.	16
Las Instituciones	Pag.	16
Alberdi y la educación	Pag.	17
Vectores, Sistemas y Tiempo	Pag.	19
Vector de Cambio	Pag.	19
El Sistema Educativo	Pag.	20
Los tiempos del Sistema Educativo	Pag.	20
La Cadena de Valor del Sistema Educativo	Pag.	22
Insumos	Pag.	22
El Valor en el Sistema Educativo	Pag.	24
La Cadena de Valor - Esquema -	Pag.	25
Las Actividades de Valor Básicas	Pag.	27
Las AVB de un Sistema Educativo	Pag.	27
Sensibilidad y Cambios	Pag.	28
Las AVB Intangibles	Pag.	29
Factor Común: el Axioma	Pag.	29
El Bien Supremo	Pag.	30
El Contrato y el Control	Pag.	31
La Libertad y la Solidaridad	Pag.	32
La Libertad	Pag.	33
La Solidaridad	Pag.	35
Precedencia de los Derechos	Pag.	36
Filosofía	Pag.	37
Conclusiones	Pag.	40
La Cadena de Valor del Sistema Educativo	Pag.	40
Esquema completo	Pag.	40

Bibliografía

Pag. 45

* * *

Introducción

Conceptos Iniciales

La Quinta República

El domingo 26 de mayo de 2002, M. Grondona expuso en su artículo “En la antesala de la Quinta República” publicado por el diario *La Nación*, la necesidad fundar la Quinta República en la Argentina como conclusión realista de que, la Cuarta República, actualmente vigente, transita el último tramo de su agonía. En el contenido describe las tres repúblicas anteriores indicando cuales fueron los respectivos períodos de vigencia, los argumentos de cada una de sus fundaciones y las causas de sus respectivos ocasos y derrumbes. Lo hace estableciendo un parangón con la historia de las sucesivas Repúblicas que tuvo Francia, incluyendo esta última, la quinta, fundada por De Gaulle en las postrimerías de la década del cincuenta.

Tanto para la descripción de las repúblicas francesas como para la correspondiente a las argentinas, alude a un concepto antiguo pero perenne: el Contrato Social, de acuerdo con la visión de los padres del contractualismo, es decir Hobbes, Rousseau y fundamentalmente, John Locke.

Al mencionar cada una de las repúblicas anteriores destaca que cada cual nació dentro del contexto de un nuevo contrato social, surgido al mismo tiempo que el anterior se desvanecía.

El Contrato

Sin contrato no parece posible organizar una sociedad, indica Grondona, pero agrega que cada contrato nuevo necesita a su vez, de un libretista que le dé forma, estructura y contenido.

Coincide con Locke en que, el primer paso para fundar una nueva república, debería ser la existencia de un acuerdo de partes que sea la estructura portante de las relaciones entre los integrantes de la sociedad que lo suscribe. Paralelamente, el contrato debe conducir a que la relación entre gobernantes y gobernados, esté fundada en la confianza

necesaria para que los últimos deleguen, cedan o transfieran el poder a los primeros. Y esta transferencia de poder pareciera ser el camino que conduce desde la libertad natural a la libertad del hombre en sociedad¹.

El contrato es el instrumento que operacionaliza con eficacia la organización de una sociedad en toda la gama de dimensiones posibles: familia, vecindario, municipio, provincia, estado o región. Sin embargo, el contrato requiere una condición esencial para que logre su cometido: que sea cumplido y respetado por todas las partes que lo suscriben. Para garantizar su vigencia el contrato debe ser preservado del incumplimiento, factor indisolublemente asociado a las debilidades humanas.

Fundación y Cambio.

Si el contrato es la herramienta adecuada para el nacimiento de una república, cabe entonces una reflexión retórica respecto de la fundación de la Quinta República para la Nación Argentina. ¿Cuál es el contrato que debería acordarse? ¿Qué conceptos, que valores, que elementos debería contener ese contrato para ser el instrumento fundacional adecuado?

Para responder correctamente a estos interrogantes -para cualquier sociedad- se debería analizar el Vector de Cambio². En otras palabras, esto significa considerar las condiciones iniciales que describen la realidad de un país y las condiciones finales deseadas. Esto es, el escenario vigente y los actores que lo componen como punto de partida y el modelo de Nación en la que se pretende vivir en el futuro como el objetivo o punto final que se quiere alcanzar. El artículo citado plantea como punto final para la sociedad argentina, la fundación de una nueva institución: la Quinta República.

¹ Véase John Locke, *Segundo Tratado sobre el gobierno civil*, Tr. Carlos Mellizo, Madrid, Alianza Editorial, 2000.

² El concepto Vector del Cambio incluye tanto la dirección como la magnitud y el sentido del Cambio pretendido.

El contrato se constituye también, en el instrumento polifacético³ imprescindible para seguir la derrota entre el punto inicial y el punto de arribo⁴, la cual, necesariamente, debería estar trazada por el mismo libretista⁵ para que el diseño sea coherente.

Para analizar el escenario coyuntural, en este caso la Argentina del año 2002, se debería considerar la situación inicial desde una visión integral que abarque los siguientes factores: social, demográfico, político, económico y cultural. Este análisis dará las pautas de la composición de la sociedad argentina, sus proyecciones futuras, su organización, los recursos disponibles y el perfil medio de los individuos que la habitan, lo que podría sintetizarse como el ordenamiento que observan sus actores al interactuar entre sí dentro del escenario nacional.

Los parámetros resultantes de esos patrones de comportamiento, permitirían diseñar, sobre la base de las potencialidades y las aspiraciones, los objetivos finales o puntos de arribo y la estrategia o trayectoria, para alcanzarlos. La información surgida del análisis mencionado, entonces, habilitaría la traza del Vector de Cambio, cuyo vértice de llegada sería la Nueva República Fundada.

Objetivo del Trabajo

Golpeando a las puertas del cielo.

Los Conceptos Iniciales, expuestos precedentemente fueron incluidos en la Introducción porque más allá de estar relacionados con el trabajo, conforman el marco argumental para situar al lector en la esencia del propósito que persigue.

En el presente documento se acepta la necesidad del cambio en la Argentina, el cual, como objetivo o punto final, podría estar representado por la fundación de una nueva

³ El Contrato no debe ser tomado como una sentencia única, rígida, sino como una sucesión de acuerdos coherentes, los cuales constituyen, a su vez, otros acuerdos entre partes que son contribuyentes del acuerdo de nivel superior. El primer acuerdo o contrato podría ser establecer la necesidad o no de un cambio. Los contratos siguientes, que deben guardar coherencia con el primero, establecerían el Vector del Cambio y la derrota para alcanzar el objetivo final

⁴ El punto de arribo o destino final, esta constituido, genéricamente, por los objetivos estratégicos de largo plazo de la República. Es necesario, asimismo, que la derrota contemple como puntos intermedios a los objetivos de corto y mediano plazo.

⁵ El Libretista, palabra tomada del artículo del Mariano Grondona, no debe ser necesariamente unipersonal. Lo razonable, es que sea un equipo de notables idóneos que incluso puede extenderse en el tiempo con recambio de recursos humanos que sustenten la idea original. Véase, “En la antesala de la Quinta República”, Mariano Grondona, *Diario La Nación*, Buenos Aires, 26 de mayo de 2002.

república, que finalmente implica, volver a definir las instituciones que la componen. Se acepta entonces, que debe aplicarse un Vector de Cambio.

La finalidad de este ensayo⁶ es procurar un camino, método o procedimiento alternativo para que el cambio sea viable, con independencia de las variables del Vector de Cambio, esto es su origen, magnitud, dirección y sentido⁷.

Dicho explícitamente, se propone una derrota que brinde la mejor confiabilidad posible para concretar el cambio necesario cualquiera que éste sea.

Hace ya algunos años que en la Argentina se mide el éxito de una Administración por el grado de acuerdo logrado con los organismos financieros internacionales. Pareciera ser que no es posible gobernar o dirigir al país sin el apoyo (pretendido irrestricto) del crédito externo⁸.

Ese curso de acción no propone cambiar a partir del crecimiento productivo sino a través del gasto y de la buena voluntad de quienes conceden los recursos. Los que conceden, no lo hacen por altruismo sino por los intereses que generan los préstamos. Una conclusión lisa y cartesiana de este hecho, indica que pedir prestado debe tener un límite que está marcado por el balance entre lo que se debe y lo que se puede pagar. El gasto permanente, sin crecimiento que lo sustente, no parece ser la receta para fundar una nueva república excepto que exista una Administración exitosa que logre un nuevo acuerdo con el Olimpo de las finanzas. Esta reflexión dio lugar a la pregunta que titula al escrito:

¿Es posible diseñar la Quinta República tan sólo “Golpeando a las puertas del cielo”? Una alternativa viable.

Un camino alternativo: Sistema Educativo de largo plazo.

⁶ La idea de fundar una nueva república, que es uno de los cambios más profundos, sino el más profundo, que puede producir una sociedad, rondaba hace mucho tiempo entre los cuestionamientos cotidianos del autor. Pero la arista más difícil de resolver fue siempre: ¿Cómo producir ese cambio sin que el intento resulte otro fiasco? La publicación del artículo del Mariano Grondona, sirvió de plataforma de lanzamiento y presentación para exponer la respuesta a la pregunta precedente. Véase, “En la antesala de la Quinta República”, Mariano Grondona, *Diario La Nación*, Buenos Aires, 26 de mayo de 2002.

⁷ Se omite expresar el Punto de Llegada por cuanto éste queda definido por las variables mencionadas.

⁸ Véase *Ambito Financiero*, 16 de Enero de 2003, p. 1, 2, 3, 4 y 5. *Ambito Financiero*, 17 de Enero de 2003, p. 1, 3 y 5. *La Nación*, 18 de Enero de 2003, Editorial p. 16.

Existen caminos alternativos a la acción de esperar que el decisor poderoso vire su postura a la misericordia divina y conceda los recursos financieros que se consideran necesarios⁹ para la reforma.

Supóngase que una circunstancia eventual y poco probable, como sería el descubrimiento de importantísimos yacimientos mineros y/o petrolíferos que coloquen al país en el tope del poder económico mundial, permitiera contar con los recursos requeridos para producir la evolución. ¿Alcanzaría esto para asegurar el éxito de la reforma? La sola disponibilidad de esos recursos no garantiza que se puedan concretar proyectos de la magnitud señalada. Llevar a cabo el diseño de una nueva nación, incluidas todas sus instituciones, reclama mucho mas que oro amarillo y negro, exige idoneidad¹⁰.

La idoneidad no se encuentra en yacimientos, por muchos recursos que disponga el buscador. La idoneidad se adquiere con esfuerzo y decisión, es decir que no se puede disponer de ella en forma inmediata. Entre otros recursos, para adquirirla se necesita tiempo. Pero como compensación, una vez obtenida, permite establecer el mejor camino a recorrer y, mucho más importante aún, faculta para elegir la meta adecuada. El mejor camino representa a la Eficiencia que es hacer correctamente las cosas. La meta adecuada representa a la Eficacia que es hacer las cosas correctas¹¹. Las dos oraciones precedentes no son un juego de palabras sino la explicación de la diferencia entre dos conceptos que por ser sutil, muchas veces conduce a que sean intercambiados erróneamente. Si no se eligen metas adecuadas, de nada vale seguir el mejor camino. Es necesario ser eficaz y resulta conveniente ser eficiente.

El espectro político de los últimos cincuenta años del siglo XX permite observar que casi todas las corrientes políticas formaron parte de alguno de los tres poderes constitucionales. Con excepción quizás, del comunismo ortodoxo, todas esas corrientes, en mayor o menor grado, formaron parte del poder ejecutivo. En algunos casos, el

⁹ Esta ligera ironía presenta el pensamiento que parece surgir de las acciones de quienes se empeñan en producir los cambios sin generar el crecimiento real que los sustente.

¹⁰ Esta sentencia se asume como axioma.

¹¹ James F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr., *Administración*, 4ª ed., Tr. Pilar Mascaró Sacristán, Naucalpan de Juárez, México, Prentice Hall Sudamericana S.A., 1996.

gobierno fue ejercido por combinaciones o coaliciones de dos o más plataformas políticas.

También se puede apreciar que los últimos setenta años de la historia del país lo condujeron progresivamente al estado paupérrimo en que se encuentra en la actualidad¹². Entonces sería prudente preguntarse si la decadencia incremental y sostenida se debe a la aplicación de una (o varias) idea política errónea o a un factor común negativo propio de los individuos que integran esta sociedad, independientemente de su concepción política.

Pese a que casi todas las corrientes políticas propusieron cambios para llegar a la tierra prometida, todavía se sigue buscando el cambio que lleve a la nación a una estructura que le brinde a sus indicadores, productivo, moral e intelectual, un crecimiento firme en el tiempo¹³. Todo se comporta como si existiera una limitación del conjunto de individuos de la Argentina para organizarse, para establecer y cumplir un contrato, para balancear las falencias inherentes al ser humano y para interactuar entre sí. Los aspectos que permiten obtener indicadores de una sociedad (social, demográfico, político, económico y cultural), tienen un punto en común que los afecta en forma significativa. En efecto, al igual que la idoneidad, ni la planificación, ni la organización, ni la administración, ni el control de sí mismo, ni las normas adecuadas de las relaciones humanas, se encuentran en depósitos o escaparates: se adquieren, con esfuerzo y dedicación, a través de la educación.

En este punto surge el pensamiento central de este trabajo. Si para producir un cambio en una sociedad¹⁴ es imprescindible saber como hacerlo, es decir que para concretarlo se requiere idoneidad. Esta, a su vez, se adquiere a través de la educación. Entonces, para concretar una transformación en la estructura de una sociedad es necesario que, previamente a la ejecución del cambio, haya existido una educación¹⁵ adecuada que haya investido con idoneidad a quienes sean los operadores de la reforma.

¹² Véase www.mecon.gov.ar / Indicadores de Coyuntura y www.indec.gov.ar .

¹³ Este es el tema que plantea el artículo, “En la antesala de la Quinta República”, Mariano Grondona, *Diario La Nación*, Buenos Aires, 26 de mayo de 2002.

¹⁴ Se alude a cambios estructurales que afectan la vigencia y la organización de las instituciones y las tareas que desarrollarán con posterioridad a la puesta en marcha del cambio.

¹⁵ El término adecuado es Sistema Educativo que se usará en adelante.

Y otra vez surge una pregunta: ¿cual es el Sistema Educativo adecuado? Ciertamente no puede ser cualquiera. El que resultará provechoso para el diseño de una nueva estructura social y su posterior crecimiento, es aquel que agrega Valor¹⁶ a esa sociedad. Para ello, ese sistema debe contar con una adecuada Cadena de Valor.

Con el concepto del párrafo precedente queda completamente expuesto el objetivo de este ensayo: Establecer cuales son los contenidos de la Cadena de Valor que debería contener un Sistema Educativo que permita determinar las metas y la estrategia, es decir el Vector de Cambio¹⁷, para concretar la transformación de una sociedad. Si se relaciona con los Conceptos Iniciales, ese Sistema Educativo debería conducir con paso firme y seguro a la fundación de la Quinta República¹⁸.

*

¹⁶ El Valor a una sociedad se puede interpretar en términos de lo que esa sociedad puede aportar al concierto de las naciones, ponderado por esas naciones. Por ejemplo, la aceptación del aporte que hace en términos de investigación sobre Bioingeniería.

¹⁷ El Vector de Cambio debe ser Eficaz y Eficiente.

¹⁸ El Sistema Educativo es la alternativa a la pretensión de fundar la Quinta República usando como método permanecer “Golpeando a las Puertas del Cielo”, lo cual significa hacerlo a través del gasto y la demanda creciente de recursos.

Desarrollo

Parámetros

Valor y Cadena de Valor.

En el presente acápite se define con precisión el alcance que se les asigna en este trabajo a los términos Valor y Cadena de Valor, ya que estos dos conceptos conforman la esencia del objetivo del ensayo.

El Valor es un término que puede ser interpretado desde diversas disciplinas entre las cuales se pueden mencionar la filosofía, la música, la economía, la pintura, la química, etc. Establecer que en cada caso Valor tiene un significado distinto, reviste una importancia capital para una correcta comprensión de las ideas que se desarrollan en adelante.

Sin embargo, un concepto que está íntimamente relacionado con este término, en todos los casos en que se precisa su contenido, es la ponderación. Se podría aceptar como noción general que cuando se habla de Valor se manifiesta la existencia de una precedencia entre los entes considerados. La métrica que se usa para establecer el orden o la precedencia entre ellos puede estar acordada previamente por parámetros mensurables (objetiva)¹⁹ o puede surgir espontáneamente del sentimiento del individuo que la define (subjetiva)²⁰.

En el contexto que se desarrolla, la visión que interesa es la que brinda la Economía. En este marco, el Valor determina la cualidad de una cosa lo cual induce a que se entregue una cantidad de dinero o equivalente²¹ para poseerla. ¿Qué cantidad de dinero o equivalente se entrega? Eso depende de cada individuo, puesto que cada uno pondera

¹⁹ En Química el Valor determina la composición exacta de una disolución. En Filosofía los valores tienen Polaridad: positivos o negativos y Jerarquía: superiores e inferiores.

²⁰ Cuando se establece que el Valor representa las cualidades de las cosas en función de lo cual se da por ellas una cierta suma de dinero por poseerlas, se alude a una ponderación subjetiva. Este concepto, expresado en el Diccionario de la Real Academia Española - D.R.A.E., coincide con la subjetividad de los valores que plantean Meinong y Von Ehrenfels y se contraponen con la Teoría de la Objetividad del Valor que plantea Julián Marías. Dirimir cual de ambas es correcta trasciende el escenario de esta obra. Véase Julián Marías, *Historia de la Filosofía*, Prólogo X. Zubiri, Madrid, Alianza Editorial, 2001.

²¹ Considérese el Trueque.

distinto de los demás. El Valor dentro del plano económico responde a una métrica subjetiva para establecer la precedencia.

Michael Porter define el Valor como lo que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. Con este criterio, se aprecia que una empresa es lucrativa si el valor que impone a sus productos excede el costo necesario para producirlos²². La diferencia entre el Valor y el Costo constituye la Utilidad. Este concepto origina una de las principales fuentes de ingreso para los Estados a través de la política tributaria que se materializa en el Impuesto al Valor Agregado o I.V.A.

La importancia de la subjetividad de este enfoque del Valor reside en que esta condición le confiere carácter de variable temporal. En efecto, como el Valor depende de la percepción que cada individuo tiene de las cosas, se puede producir un incremento en ese Valor a lo largo de un período, a condición de operar sobre determinadas variables²³. Para la misma cosa se pueden mejorar ciertos parámetros de modo tal que le confieran un mayor Valor entre los potenciales usuarios. Por ejemplo, para el mismo objeto se pueden mejorar las condiciones de pago, el servicio posventa o el prestigio de la empresa que lo produce.

Una vez establecido el concepto Valor, es necesario continuar con la definición de la expresión Cadena de Valor. La idea conceptual de cadena no debiera ser ajena al lector pero el alcance completo de la expresión sugiere extenderse en el significado. Cadena, entre sus muchas acepciones²⁴, admite decir que es una sucesión de elementos, dirigidos al mismo fin, que funcionan enlazados de manera que cada uno recibe información del anterior, actúa o no sobre ella y la transmite al siguiente²⁵.

Si a cada uno de esos elementos enlazados se lo considera una actividad estratégica relevante dentro de una empresa, se llega a la concepción que le asigna Porter a la Cadena de Valor. Para ello establece que: Cada empresa es un conjunto de actividades que se

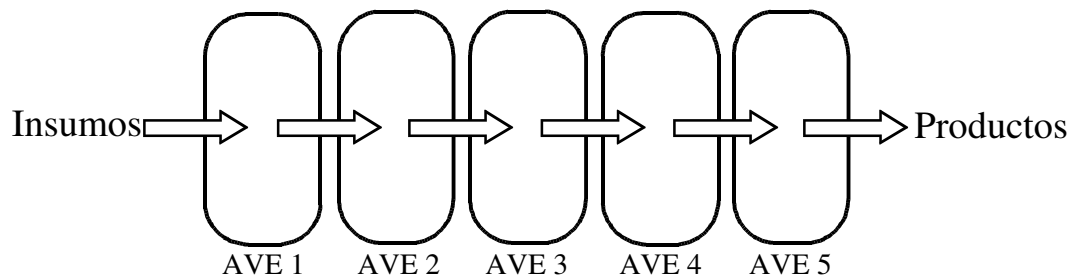
²² Michael E. Porter, *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Tr. Ing. Ind. Ma. Ascensión de la Campa Pérez-Sevilla, Rei Argentina S.A. - CECSA, Buenos Aires, 1987.

²³ No se alude al *Marketing* por cuanto esa es una disciplina que, si bien lícita, opera sobre el individuo más que sobre la cosa misma. Lo que se pretende en este texto es orientar a mejorar la cosa, con lo cual indirectamente va a mejorar su posicionamiento en los usuarios.

²⁴ *Diccionario de la Real Academia Española*, 21ª ed., Madrid, 1992.

²⁵ La frase “...muchos elementos, dirigidos al mismo fin...” propone la idea de sistema, concepto que se verá más adelante en el Desarrollo.

desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. La Cadena de Valor de una empresa está representada por el croquis que disgrega esas actividades sucesivas, que conducen a lograr su objetivo. Las actividades sucesivas que componen la Cadena de Valor se denominan Actividades de Valor²⁶ y una representación esquemática de esa sucesión, se aprecia en el siguiente gráfico.



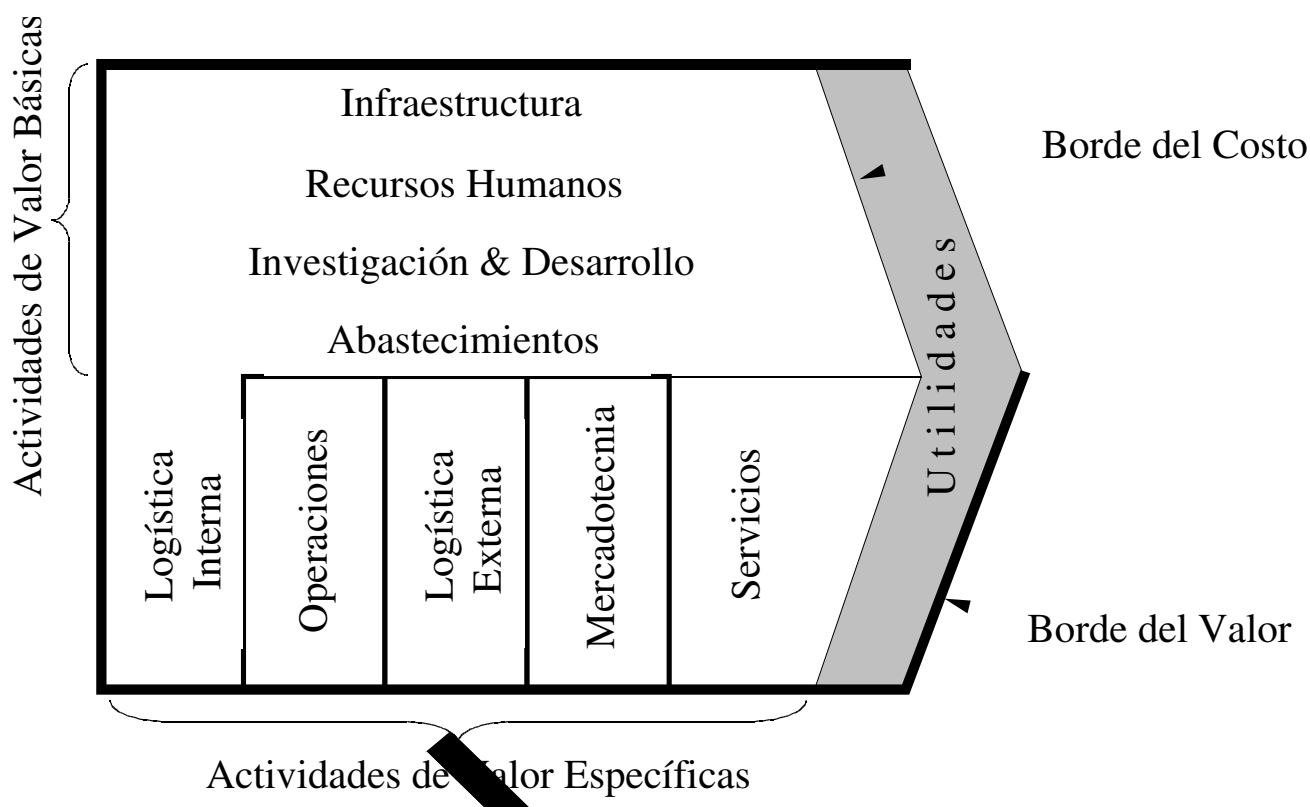
La sucesión de AV²⁷ permite la transformación de los insumos en productos listos para ser consumidos por los usuarios. Es importante destacar que existen factores comunes a todas las AV. En efecto, ninguna de ellas se podría realizar sin las instalaciones de la empresa como tampoco se podría concretar sin utilizar sus recursos humanos. Este hecho permite inferir que en el funcionamiento de una empresa se encuentran dos tipos de AV. El primer tipo está compuesto por las que, específicamente intervienen en la transformación insumo – producto. El segundo tipo está conformado por aquellas actividades que están presentes en todas las actividades específicas y que, por lo general, están presentes en todas las empresas con independencia del sector de producción al que pertenezcan.

²⁶ Michael E. Porter, *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Tr. Ing. Ind. Ma. Ascensión de la Campa Pérez-Sevilla, Rei Argentina S.A. - CECSA, Buenos Aires, 1987.

²⁷ AV: Actividades de Valor

Se puede denominar al primer grupo como las AV Específicas²⁸ y al segundo como las AV Básicas²⁹. En forma general, la mayoría de las empresas tiene la siguiente discriminación de AV, las AVE son: logística interna y externa, operaciones, mercadotecnia y servicios³⁰ mientras que las AVB son: infraestructura, recursos humanos, I&D y abastecimiento. Sin embargo, esa clasificación debería ser considerada una guía y como tal, flexible en su contenido. Los distintos rubros en que operan las empresas pueden inducir modificaciones al conjunto de AV indicado.

El gráfico anterior se complementaría con la inclusión de estos últimos conceptos y quedaría representado con el siguiente esquema:



²⁸ AV Específicas ó AVE. Porter las denomina AV Primarias. Esa denominación establecería cierta jerarquía entre unas y otras, lo cual no sería adecuado por cuanto todas las AV son imprescindibles para el funcionamiento de una empresa. Por ello y porque inciden en el objetivo de la empresa se las denomina Específicas. Véase Michael E. Porter, *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Tr. Ing. Ind. Ma. Ascención de la Campa Pérez-Sevilla, Rei Argentina S.A. - CECSA, Buenos Aires, 1987.

²⁹ AV Básicas o ABV. Porter, en su libro *Ventaja Competitiva* las denomina AV de Apoyo. Se considera que una actividad que debe existir para que otra sea factible, más que una actividad de apoyo, es una actividad de base o básica.

³⁰ En la exposición se usan las mismas categorías de AV que utilizó Porter en *Ventaja Competitiva*, pero esta clasificación es una sentencia flexible y podría aceptar otros conceptos.

Este es el croquis que presenta Porter³¹ cuando expone los conceptos básicos de la Cadena de Valor y ciertamente contiene todos los elementos que la componen³². Es fácil observar como se encadenan las AVE y como las AVB están presentes en todas las acciones de una empresa. Queda claro también, que el Valor trasciende, o al menos debería trascender para una empresa exitosa, el límite de los costos con lo cual surgen las Utilidades.

Ambos conceptos, Valor y Cadena de Valor, colaboran con los decisores a “ver más allá del horizonte” cuando se plantean situaciones en las que se debe analizar la necesidad o conveniencia de efectuar uno o más cambios. Se puede considerar que esta cadena constituye el esqueleto del funcionamiento de la empresa y por ello es dinámica. Entender la estructura funcional de una organización es el primer requisito para tomar una decisión correcta y a causa del dinamismo señalado, es el utensilio imprescindible para tomar decisiones posteriores que sean coherentes con la primera. Todo ello situado dentro de la función común a todos los decisores³³ es decir obtener utilidades.

El Alcance de la Cadena de Valor.

Empresa

Hasta ahora se hizo referencia a la Cadena de Valor de una empresa. Pero conviene establecer con precisión qué es una empresa. El aspecto semántico indicaría que la empresa es la conjunción del trabajo y el capital, tomados como factores de producción, que realiza actividades comerciales o industriales con un objetivo lucrativo³⁴. Sin embargo, el concepto debiera ser visto con la mayor amplitud posible. Una visión adecuada puede obtenerse a partir de la aproximación desde el significado de la Organización que se entiende como grupos de personas trabajando en común para generar

³¹ Michael E. Porter, *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Tr. Ing. Ind. Ma. Ascensión de la Campa Pérez-Sevilla, Buenos Aires, Rei Argentina S.A. - CECOSA, 1987.

³² Se incluye el mismo gráfico que presenta Porter en su libro porque su simplicidad conceptual ayuda a la captación de la idea, que no es intuitiva.

³³ Los decisores son quienes ejercen la Administración. Entre las funciones básicas de los Administradores, se cuenta la de generar superávit para su organización. Véase, James F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr., *Administración*, 4ª ed., Tr. Pilar Mascaró Sacristán, Naucalpan de Juárez, México, Prentice Hall Sudamericana S.A., 1996.

³⁴ *Diccionario de la Real Academia Española*, 21ª ed., Madrid, 1992.

superávit³⁵. Pero el superávit, no necesariamente debe ser medido desde el aspecto monetario o patrimonial.

En la determinación correcta del alcance de superávit se comprueba la verdadera dimensión del Valor. En la definición que se dio de este término está el factor diferenciador. En efecto, se expuso que el Valor es lo que induce a alguien a entregar una suma de dinero o equivalente por poseer una cosa. Dinero o Equivalente. Equivalente puede ser cualquier elemento que satisfaga a quien entrega la cosa, variando desde las cuestiones materiales hasta los aspectos intangibles relacionados con el espíritu y la conciencia. Por extensión, el superávit también se podría pensar desde ambas ideas, tangible e intangible. El superávit puede ser ponderado en unidades de dinero, en joyas, en cereales, en unidades de satisfacción moral, en belleza, etc.³⁶

Con estas salvedades hechas, entonces, es posible extender el alcance del vocablo empresa a todo tipo de organización, lucrativa y no lucrativa, gubernamental u ONG, compañías, centros religiosos, escuelas, hospitales, universidades, organizaciones deportivas, asociaciones de coleccionistas, teatros, etc. Todas ellas deben generar superávit, todas ellas deben tener como objetivo permanente aumentar su Valor de referencia³⁷. En este contexto, el Estado es una empresa y por lo tanto debe generar superávit al igual que cada una de las instituciones que lo componen. En realidad el superávit del Estado debería ser la sumatoria de aquellos obtenidos por todas sus instituciones. Esto significa que la teoría de la Cadena de Valor se puede aplicar a todo tipo de organizaciones, instituciones del Estado incluidas.

Concepto Sistémico.

México D.F., Mc Graw - Hill Interamericana Editores, 1998.

³⁶ La ponderación de utilidades intangibles, es un tema de máxima importancia. Contar con un algoritmo que permita establecer una referencia para analizar la eficiencia de una institución dedicada a la satisfacción de demandas espirituales tales como la seguridad o la justicia, excede el nivel de este trabajo. Corresponde al nivel de una tesis doctoral.

³⁷ Harold Koontz, Heinz Weihrich, *Administración, una perspectiva global.*, 6ª ed., Tr. Enrique Mercado Gonzalez, México D.F., Mc Graw - Hill Interamericana Editores, 1998.

El concepto sistémico³⁸ indica que una colección de elementos funciona como un todo si existe un criterio o una política que establezca los vínculos entre ellos. Ese todo, suma de elementos y criterios de vinculación entre ellos, se denomina Sistema. Si se extiende este concepto sin cota en el horizonte, se puede asegurar que todo el universo, tangible e intangible, es una colección de sistemas. Cada Sistema está conformado por sistemas primarios o de nivel inferior y forma parte a su vez, de otros sistemas secundarios o de nivel superior. Resultaría difícil encontrar ejemplos que no se ajusten a este criterio, puesto que hasta los organismos monocelulares tienen subdivisiones atómicas y subatómicas. Las excepciones constituyen una magra minoría.

En general es esperable que todo lo que rodea a cada ser humano³⁹ sea un sistema: otros seres humanos, los objetos que utiliza en su vida diaria, otros animales, las distintas colecciones de seres humanos con las que interactúa, etc. De una manera directa a veces, o indirecta en otros casos, cada uno de esos elementos integra un sistema de orden superior. Lo que les confiere esa característica es un criterio de vinculación de mayor jerarquía. Dentro de la Concepción Sistémica, se pueden establecer algunas categorías. Por ejemplo, los sistemas esenciales son aquellos sin los cuales el sistema superior no puede ser y los sistemas complementarios colaboran o mejoran al sistema superior pero éste puede existir sin ellos.

Dentro del Estado Argentino, existe un Ministerio de Educación Nacional, un Ministerio de Educación Provincial por cada una de sus veintitrés provincias, Consejos Escolares, establecimientos educativos públicos⁴⁰ primarios, secundarios, terciarios y universitarios, establecimientos educativos privados primarios, secundarios, terciarios y universitarios, una Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria - CONEAU, todo ello regulado por leyes, decretos, ordenanzas y circulares, tales como, la Ley de Educación Federal y la Ley de Educación Superior y sus respectivos decretos regulatorios. Cada uno de los entes mencionados puede ser considerado un elemento y el conjunto de leyes, decretos y ordenanzas se puede asociar con el criterio o política

³⁸ Véase Peter Checkland, *Pensamientos de Sistemas, Prácticas de Sistemas*, México D.F., Noriega – Limusa, 1999.

³⁹ Se toma una referencia homocéntrica, pero para la exposición del concepto se podría aludir a otros parámetros.

⁴⁰ Estatales, Provinciales y Municipales.

vigente que los vincula. En conclusión, existe un sistema en el ámbito del área educación: el Sistema Educativo que resulta ser un sistema esencial para un sistema de orden superior, el Sistema Estado.

Si como se dijo, el término empresa alcanza a las instituciones, se puede extender su alcance a un sistema de instituciones como es el caso del Sistema Educativo y su superávit debiera ser la sumatoria de los correspondientes a cada una de las instituciones que lo conforman. En el área comercial esta sería la figura de un *holding*⁴¹ de empresas.

Sistemas y Cadena de Valor.

Cuando se forma un *holding* de empresas, sucede que una empresa adquiere los paquetes accionarios o porciones relevantes de ellos, que le aseguren tener la prerrogativa de conducir las operaciones de las empresas componentes. Sin embargo, cada una de esas empresas debe tener su propia Cadena de Valor, ya sea la original o una nueva surgida con posterioridad a la fusión o adquisición. Además, cada una de esas Cadenas de Valor debe tener coherencia con la Cadena de Valor de la empresa central o matriz. Si no fuera de este modo pudiese anularse la creación de Valor e incluso, se podría llegar a la destrucción del Valor preexistente.

Se presenta nuevamente la idea de elementos (cada Cadena de Valor) y un criterio que los vincula que queda establecido por la Visión y la Misión⁴² de la casa matriz. Se verifica entonces la existencia de un Sistema de Cadenas de Valor o un Sistema de Valor. Lo mismo sucede dentro de la empresa tomada como unidad, en la cual cada unidad operativa puede tener a su vez, una Cadena de Valor⁴³. En este caso el Sistema de Valor coincide con la Cadena de Valor de la empresa.

De lo expresado en el párrafo precedente se puede verificar que la teoría sistémica es aplicable en todas las circunstancias y que el Sistema Educativo tiene su propia Cadena de Valor. Esta última, lógicamente, comprende a las Cadenas de Valor de todas las

⁴¹ Grupo de Empresas que dependen y responden a los intereses de otra que las agrupa.

⁴² Según los principios de la Estrategia Corporativa o de la Dirección Estratégica, toda organización debe tener una Misión surgida de la Visión. Si se aplica este concepto al caso del Estado o de la sociedad, la Visión emerge en la mente del Libretista, quien a posteriori, traza la Misión.

⁴³ Michael E. Porter, *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Tr. Ing. Ind. Ma. Ascensión de la Campa Pérez-Sevilla, Buenos Aires, Rei Argentina S.A. - CECSA, 1987.

instituciones que lo componen. Esta precisión resulta particularmente útil para clarificar la dirección que se sigue en el desarrollo ya que, cuando se estableció el objetivo del presente trabajo, se aludió a la Cadena de Valor del Sistema Educativo como cuerpo central y no a las cadenas desagregadas de los establecimientos que lo conforman.

Sistema Educativo

Las Instituciones

La idea subyacente de la teoría sistémica es que todos los elementos colaboran a lograr el objetivo que casi siempre está estipulado por la política de vinculación que los relaciona o resulta un derivado de ella. Para que una sociedad esté organizada, es necesario que exista una definición de roles y funciones para luego asignarlos a los elementos que los desarrollarán. Esos elementos son las instituciones⁴⁴. Estos entes estatales constituyen la unidad mínima que puede atender los temas relacionados con una disciplina y puede existir más de una institución que cumpla un mismo rol. Esa multiplicidad puede ocurrir por varias razones, entre las cuales se cuentan el factor demográfico y el geográfico. Por ejemplo, para la disciplina Salud, la unidad mínima de carácter general⁴⁵, que puede cumplir la función es un hospital. Pero la densidad demográfica y la extensión territorial obligan a la existencia de un gran número de esas instituciones cumpliendo la misma función en forma simultánea. En el otro extremo, existe un único organismo regulador relacionado con la Energía Atómica en el ámbito nacional.

Ya sean varias entidades trabajando sincrónicamente, como una sola atendiendo los requisitos nacionales, las instituciones son las células que realizan la tarea del Estado. Verdaderamente, constituyen el brazo ejecutor del Sistema Estado. La Constitución Nacional en su Parte Orgánica, establece la primera asignación de roles y funciones para los tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Todo el ordenamiento institucional

⁴⁴ Institución: 1. Órgano constitucional del poder soberano de un Estado. 2. Organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o decente. Véase *Diccionario de la Real Academia Española*, 21ª ed., Madrid, 1992.

⁴⁵ Existen hospitales altamente especializados que podrían ser tomados como unidades por separado, diferenciados de los de carácter general.

nacional, consecuentemente, debiera derivar de las pautas fijadas en esta sección de la Carta Magna.

Una reducida enumeración de las funciones que cumplen las instituciones estaría compuesta por las siguientes: Legislar, Imponer tributos, Reglamentar, Emitir moneda, Ordenar represalias, Defender, Administrar, Condenar, Indultar, Intervenir, Recaudar, Planificar, Instruir, Investigar, Adiestrar, Autorizar, Vetar, Laudar, Proteger, Presupuestar, Invertir, Construir, Licitar, Educar, etc. El espectro completo es mucho más extenso pero lo expuesto permite comprender que la gama de funciones que ejecutan las instituciones, incide drásticamente en la vida de los individuos que conforman una sociedad. Las instituciones representan para la sociedad lo que el viento a la cometa; sin él, no existe sustentación y la cometa cae. Una organización social sin instituciones se reduciría a un estado natural en el cual la ley de la naturaleza es la única vigente⁴⁶.

Alberdi y la educación.

La Constitución Nacional en vigor, aprobada en el año 1994, si bien introdujo modificaciones relevantes, en particular en la Parte Orgánica, mantiene el espíritu original de la aprobada en 1853. Esa fue la primera constitución que tuvo verdadera incidencia en la organización institucional de la Nación, ya que las que la precedieron tuvieron vigencia efímera y respondían más al aspecto coyuntural que a la planificación estatal. Esa versión de la ley suprema de la república, tuvo su sustento ideológico en las *Bases y puntos de partida para la organización política de la República Argentina* de Juan B. Alberdi. Desde el criterio empresarial se podría establecer el parangón entre la constitución de un estado y la misión de una empresa. En cambio, desde el plano de las ciencias políticas la comparación puede establecerse asumiendo que la constitución es el contrato que suscriben voluntariamente un grupo de individuos que desea salir del estado natural para pasar a integrar una sociedad política y civil. Si se acepta la comparación constitución – contrato, se podría afirmar que Alberdi fue Libretista del contrato de 1853.

⁴⁶ John Locke en su obra, establece claramente cuales son las limitaciones del estado natural y cuales son las razones que llevan a los hombres a incorporarse a una sociedad política a través del contrato. Véase John Locke, *Segundo Tratado sobre el gobierno civil*, Tr. Carlos Mellizo, Madrid, Alianza Editorial, 2000.

Alberdi apela a la legislación comparada para analizar las constituciones existentes en otros países aprovechando las virtudes y desechando los vicios que pudieran contener. Entre otras, analiza las correspondientes al entonces reciente estado de California, al Estado Oriental del Uruguay, a la República Chile, etc. Establece una marcada defensa de la influencia benefactora de Europa en todos los aspectos de la sociedad argentina en particular y de las sociedades hispano americanas en general. Sin embargo, Alberdi concibe con idealismo una Argentina posible fundada sobre la base de una democracia⁴⁷ y proyecta su visión en las Bases, en las cuales incluye conceptos de avanzada para la argentina de esa época.

A continuación se transcribe un párrafo del libro citado en el cual se puede apreciar la idea general de este pensador respecto del diseño de la estructura política del país. El párrafo seleccionado contiene un profundo sentido retórico pero expone sintéticamente la directriz conceptual de su autor y por ello se ha respetado el texto original.

¿Cómo hacer, pues, de nuestras democracias en el nombre, democracias en la realidad? ¿Cómo cambiar en hechos nuestras libertades escritas y nominales? ¿Por qué medios conseguiremos elevar la capacidad real de nuestros pueblos a la altura de sus constituciones escritas y de los principios proclamados?

Por los medios que dejo indicados y que todos conocen, por la educación del pueblo, operada mediante la acción civilizante de Europa, es decir, por la inmigración, por una legislación civil, comercial y marítima sobre bases adecuadas; por constituciones en armonía con nuestro tiempo y nuestras necesidades; por un sistema de gobierno que secunda la acción de esos medios.⁴⁸

Se destacan del contenido del texto transcripto, algunas ideas que resultan capitales para una sociedad las cuales están en consonancia con la línea que se sigue en el presente trabajo.

En ese fragmento se verifica que Alberdi define el sistema político, la democracia, con lo cual fija un objetivo. Establece una inadaptación entre lo que está escrito y lo que

⁴⁷ Alberdi, en las *Bases*, expone enfáticamente su rechazo a la monarquía como forma de gobierno posible para los pueblos hispanoamericanos. Véase Juan Bautista Alberdi, *Bases y puntos de partida para la organización política de la República Argentina*, Prólogo y Notas Prof. Raúl García Orza, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina S.A., 1979.

⁴⁸ Véase, Juan Bautista Alberdi, *Bases y puntos de partida para la organización política de la República Argentina*, Prólogo y Notas Prof. Raúl García Orza, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina S.A., 1979. p.

se verifica en el proceder, es decir marca una falencia para corregir: aparece la necesidad del cambio. Luego, declara la necesidad de elevar la capacidad real del pueblo que implica Qué Hacer. A continuación, propone que el camino para lograr el crecimiento es la educación, de la mano de la inmigración⁴⁹. Define Como Hacer el cambio. También establece que las constituciones deben estar en armonía con el tiempo en que vive una sociedad y con sus necesidades. Acepta la condición dinámica de una constitución y por extensión abarca al contrato. Finalmente, plantea la idea de un Sistema de Gobierno.

En el párrafo precedente queda expuesto que, para Alberdi, la organización institucional de la república, o como él la llama, la organización política, debe hacerse a través de un Vector de Cambio⁵⁰. Señala errores: actitud de cambio. Define objetivos para corregir los errores: magnitud, dirección y sentido del vector. Todo ello lo describe dentro del marco de la concepción sistémica⁵¹.

Vectores, Sistemas y Tiempo.

Vector de Cambio

Producir un cambio es aplicar una fuerza, ya sea para alterar el estado de reposo o para modificar el movimiento uniforme. Este pensamiento, que representa una ley física elemental⁵², puede ser aplicado a la mayoría de las situaciones de la vida de un ser humano. En efecto, la inercia⁵³ además de ser una condición física y tangible también se puede observar en el comportamiento del individuo, específicamente en el estado de ánimo. Todas las perturbaciones que modifican el estado de ánimo de un individuo o de un conjunto de ellos, son equivalentes a aplicar una fuerza que altera el equilibrio de un cuerpo. Esta comparación resulta útil para visualizar con más detalle el alcance del Vector de Cambio.

⁴⁹ Esta posición de Alberdi derivada del positivismo evolucionista supone la mejora de las razas débiles por el cruzamiento con razas superiores. El positivismo influyó en casi toda la filosofía del siglo XIX, en particular en Inglaterra y Francia, con la cual Alberdi tenía mucha afinidad. La idea del cruzamiento de razas es un tópico discutible pero ese debate no está dentro del alcance del ensayo.

⁵⁰ Se establece una comparación entre los hechos que señala Alberdi y la nomenclatura que se utiliza en el trabajo.

⁵¹ Es muy probable que Alberdi no estuviera consciente de esta terminología. De hecho la Teoría de Sistemas data de la segunda mitad del Siglo XX. Pero lo cierto es que sus ideas son coherentes con esta corriente de pensamiento.

⁵² Primera Ley de Newton.

⁵³ La tendencia de un cuerpo a conservar su cantidad de movimiento: $m \times v$, en la cual m representa la masa del cuerpo y v (en negrita porque es un vector) representa la velocidad con que se mueve.

Los Físicos han convenido en representar a una Fuerza con un vector⁵⁴. Esto es así porque la Fuerza tiene punto de aplicación (punto de partida), intensidad (magnitud), dirección y sentido de aplicación. Se puede establecer así una equivalencia entre la Ciencia Física y las Ciencias Políticas. Como sucede con los cuerpos, para producir un cambio en una sociedad es necesario aplicar una fuerza⁵⁵ que en relación con los conceptos expresados, estaría representada por un vector: el Vector de Cambio.

La representación Fuerza - Vector es una relación unívoca. Esto significa que todas las Fuerzas están representadas por vectores, pero no todos los vectores representan Fuerzas. Por esa razón es necesario establecer que es lo que se quiere que represente el Vector de Cambio. Se aceptó en la introducción que debía representar la fundación de una república nueva y de todas sus instituciones.

Se ha convenido previamente que es necesario tener idoneidad para diseñar e implementar el vector adecuado. Por ello, el primer paso para desarrollarlo es tener capacidad para hacerlo. Ello significaría elevar la capacidad del pueblo, según las palabras de Alberdi. Surge en este punto una precedencia que debe ser atendida en su verdadera magnitud: cualquiera sea el Vector de Cambio que se desee aplicar, es necesario contar con la idoneidad que permita su concreción. Entonces, establecer el Sistema Educativo adecuado sería el punto de partida para producir un cambio o para diseñar y aplicar el Vector de Cambio.

El Sistema Educativo

Existe una cuestión que puede resultar algo difusa y es conveniente precisar. ¿Cómo se entiende que en el siglo XXI se pueda plantear la necesidad de adquirir idoneidad previo al diseño de un Vector de Cambio? ¿Es posible que aún no esté establecido un Sistema Educativo adecuado? Dar una respuesta teórica a estas preguntas podría resultar difícil por el grado de subjetividad que tienen. Resulta mucho más fácil analizarlo desde el punto de vista empírico. En primer lugar se cuenta con el artículo citado del Diario La

⁵⁴ El Vector es un ente matemático que tiene origen, magnitud, dirección y sentido. Estos cuatro parámetros determinan el punto de llegada. El cálculo vectorial describe muchos de los fenómenos que estudia la Física y por ello es una de las ciencias de aplicación de este concepto matemático.

⁵⁵ La palabra Fuerza se utiliza estrictamente en el sentido de la Ciencia Física y no con un sentido que proponga un comportamiento compulsivo.

Nación, que plantea abiertamente que los caminos seguidos hasta el presente no conducen al puerto deseado, más aún declara la necesidad de una revisión institucional completa⁵⁶.

Si los máximos dirigentes plantean la necesidad de fundar una nueva república como respuesta a una crisis permanente que ha desbastado los cimientos de la sociedad, se puede inferir que los cambios practicados hasta el presente no han sido adecuados. También se podría inferir que además de inadecuadas, las reformas aplicadas han sido nocivas la mayoría de las veces. Este vacío de idoneidad pone de manifiesto la importancia de contar con un Sistema Educativo que permita desarrollar Vectores de Cambio que establezcan objetivos provechosos para la sociedad.

Los tiempos del Sistema Educativo

El acceso al sistema, es decir erigir un Sistema Educativo adecuado, implica un período de tiempo para su definición y puesta en marcha. Acceder a la idoneidad requiere transitar otro tramo más con su tiempo asociado, que es el tiempo necesario para aprender.

En concordancia con lo expresado anteriormente el tiempo es un factor que debe tenerse en cuenta a la hora de visualizar las reformas porque resultaría inviable pretender la obtención de resultados en el corto plazo. En el caso del diseño de una república cuya sociedad tiene un nivel de idoneidad muy bajo, nulo o totalmente desenfocado, contar con un adecuado Sistema Educativo y su función enriquecedora, se presume que es el camino alternativo a la imposición de transformaciones por prueba y error. El grave defecto de este último método es que desgasta irreversiblemente a una sociedad y sus integrantes.

Si el sistema aludido, está correctamente diseñado, debe contener como factor esencial la dinámica en el tiempo, con lo cual se irá actualizando con el mismo ritmo que crece la sociedad a la que nutre. Si por el contrario, el sistema fuera concebido desde una posición estática, rígida, su función generadora se irá degradando paulatinamente hasta resultar totalmente inservible. Un hecho negativo concurrente con ese desgaste es que puede sumir a la sociedad en la imposibilidad de percibir la necesidad de producir un

⁵⁶Véase <http://lanic.utexas.edu/project/arl/pm/sample2/argentina/index.html>. En particular los discursos de los Presidentes Alfonsín, Menem y De la Rúa. Véase www.presidencia.gov.ar/prensaoficial/ipef_eco.html

cambio y llevarla en el límite, a sucumbir. El proceso de desgaste paulatino puede producir una parálisis mental colectiva similar a la que limita a las ranas.

Estos animales tienen capacidad para detectar altos gradientes de cambio pero no pueden percibir los cambios de menor envergadura. Cuando a una rana se la arroja a un recipiente con agua hirviendo, salta y salva su vida. Pero si en cambio se la sumerge en agua natural y se le suministra calor de modo tal que el incremento de temperatura sea suave, la rana muere hervida. Los cambios en las sociedades se presentan como en este último caso, suaves y continuos. Si la sociedad no está capacitada (sociedad idónea) no podrá percibir las variaciones pequeñas y se degradará su capacidad de reacción pudiendo llegar a la inacción. Los grandes cambios, generalmente, son traumáticos y por ello más fáciles de percibir cual es el caso de revoluciones, guerras civiles o desastres naturales, que no es la condición natural en que las sociedades desean vivir.

El Sistema Educativo es la herramienta insustituible para que una sociedad adquiera la idoneidad necesaria para producir cambios en términos de diseño e implementación y, mucho más relevante aún, para que la sociedad posea la sensibilidad necesaria para percibir las más mínimas variaciones que indiquen la necesidad de producirlo. Sin embargo, remarcando lo expresado en los párrafos precedentes, se debe considerar que los resultados de su aplicación no son inmediatos. Una forma de comprenderlo es analizar la fuerte influencia que tiene el seno de la familia en la formación del individuo, antes de incorporarse y aún durante la permanencia en el Sistema Educativo. Esta circunstancia sugiere que al nivel individual los efectos pueden ser relativamente rápidos y se puedan verificar en el mediano plazo.

En el ámbito del Sistema Sociedad, considerando los criterios que unen a los Elementos Familia, el proceso puede ser mucho más lento llegando a insumir dos o más generaciones para que la capacitación esté completamente transferida. Dicho de otro modo puede ser necesario capacitar a padres e hijos para que sea erradicada la falta de idoneidad que apela a la improvisación como método de resolución de problemas. La compensación para ese largo período de tiempo es que el aumento de individuos capacitados crece geométricamente y en los últimos años el balance de idóneos es favorable respecto de los no capacitados.

La Cadena de Valor del Sistema Educativo.

Insumos

El primer punto a estipular para examinar esta empresa es que los insumos son seres humanos. Esta condición impone una serie de limitaciones elementales propias de las conformaciones psico-físicas individuales. Es por ello que se deben tomar recaudos para orientar el sistema a funcionar de modo tal que el producto final sea calificado por su registro promedio, permitiendo mayores tolerancias para los excesos y defectos que para una fábrica de piezas maquinadas.

Los seres humanos nacen con una capacidad intelectual determinada por varios factores tales como los antecedentes genéticos, las condiciones de la gestación, la atención médica para la detección precoz de patologías, etc. Los hombres de fe también asignan cierta responsabilidad a la intervención de Dios. Pero al igual que un ordenador que debe ser programado, el ser humano debe recibir información para procesar y obtener capacidad de decisión.

A partir del momento del alumbramiento comienza un arduo juego de imposición de límites por parte de los progenitores y transgresiones sucesivas del infante. Esta es la primera forma de aprendizaje. Los primeros educadores por orden de aparición son los padres. Por esta razón se expuso que se necesitan como mínimo, dos generaciones para ver los resultados. El Sistema Educativo tendrá eficiencia en su función cuando la primera etapa del aprendizaje sea conducida por padres que estén calificados como individuos idóneos.

La información que recibe el individuo en este período es la básica para la supervivencia para lo cual no necesita relacionarse con la sociedad, sólo con su entorno familiar. Se establecen así los códigos que le permiten comer, beber, ser higienizado, calmar el dolor, descansar y crecer. Dependiendo de las circunstancias particulares de caso, ese primer período puede durar desde unos pocos meses hasta algunos años. Esta es la etapa del individuo pre-social, que es cuando se ha relacionado sólo con sus padres o su núcleo familiar cercano sin haber interactuado con la sociedad. Luego el individuo debería ingresar en el Sistema Educativo que abarca desde los jardines maternos hasta

los cursos de posgrado en los claustros académicos. En esa etapa, que durará el resto de su vida, el individuo interactúa con la sociedad.

A diferencia de otro tipo de empresas en las cuales el insumo es la materia prima y el producto final es la misma materia pero procesada, en este sistema el insumo y el producto final difieren en sustancia. El insumo de la empresa Sistema Educativo es el ser humano como portador de una mente capaz de ser adiestrada y un alma que debe ser estimulada para crecer. En esta primera etapa es un ser escasamente formado, en pleno período de desarrollo físico e intelectual, cuya fragilidad reclama tratamiento adecuado en respeto y protección. Es debido a que todos los seres humanos son distintos en sus capacidades, pero iguales en sus derechos de ser cuidados, protegidos y sustentados en el crecimiento, que se menciona como insumo al conjunto completo. Anteriormente se citaron las limitaciones elementales que impone el ser humano cuando es el insumo de un sistema. El producto final por su parte, no es el hombre que recibe la instrucción sino la idoneidad con la que egresa. En el mundo civilizado no se compran hombres, se paga por sus servicios. Se paga tanto más cuanto mejor sean esos servicios. Lo que se desea poseer no es el hombre sino su aporte que además debe ser voluntario. Nadie está obligado a trabajar en un grupo, empresa, etc. sino está decidido a hacerlo.

Una comparación razonable para el producto final del Sistema Educativo sería un ordenador que no tuviera periféricos de salida. A un tal ordenador se lo podría programar y podría procesar datos pero la información sólo la presentaría en la pantalla, si se ha elegido la clave adecuada. La limitación evidente es que no se puede registrar el programa en soporte magnético portátil, sólo se puede procesar dentro del ordenador. Del mismo modo, no es posible registrar en un disquete la idoneidad para trasladarla a otro individuo. Sólo se puede procesar la información dentro de la mente capacitada y obtener los resultados si existe consenso con el idóneo.

El Valor en el Sistema Educativo

El concepto Valor se corresponde con la ponderación de las cualidades que tienen o se añaden a las cosas, de modo tal que éstas se convierten en apetecibles y a través de esa

apetencia se genera el estímulo para entregar dinero o equivalente para poseerlas. Entonces, ¿Cómo se aplica el concepto Valor a un Sistema Educativo?

El Valor de esta singular empresa resulta ser la cantidad de dinero o equivalente que los usuarios están dispuestos a entregar como contraprestación por el producto: servicios obtenidos por el uso de la idoneidad de un individuo. Si este comentario fuera lo único que se puede decir del Valor que se obtiene con un Sistema Educativo quedaría vacante la información relacionada con la fundación de una república porque esa precisión sólo menciona al individuo capacitado como beneficiario. Existen dos aspectos en que los individuos convertidos en idóneos pueden incidir en el diseño aludido.

En primer lugar, de ese sistema se nutre también el Sistema Estado que selecciona entre los idóneos egresados a sus administradores. Cuanto más alto sea el Valor que tiene esa idoneidad adquirida, más alta será la sensibilidad de los decisores a la hora de percibir la necesidad de cambios y mayor será el nivel que tengan los diseñadores del Vector de Cambio. Aún en el caso en que los administradores estatales sean los idóneos con menor ponderación en el Valor⁵⁷, queda claro que si el Valor promedio obtenido está ubicado en el decil más alto, la calidad de administradores que pueda seleccionar el Sistema Estado, será consecuentemente muy buena y no mediocre.

En segundo término, los idóneos cuyo Valor es el más alto y trabajan en el ámbito privado, viven e interactúan en forma permanente con el Sistema Estado y el Sistema Sociedad. Las innumerables decisiones diarias que toman afectan directa o indirectamente a esos sistemas. Cuando los decisores de una sociedad realizan acciones coherentes, pensadas con idoneidad y tienen adecuados objetivos trazados, tendrán mayores posibilidades de lograr crecimiento para su comunidad.

Estos dos aspectos citados conforman el factor exógeno del Valor. Existe también un Valor endógeno que repercute en forma indirecta sobre el individuo y en forma directa sobre el Sistema Educativo. Ese Valor está representado por el estímulo que genera en los

⁵⁷ Esta diferencia hace referencia a las distintas circunstancias personales como son la capacidad, las posibilidades económicas, la salud, etc.

individuos para poseer o más precisamente por formar parte de él. Esto genera un aporte económico y académico que beneficia directamente al sistema⁵⁸.

Como puede verse, aumentar el Valor de su Sistema Educativo le brinda a una sociedad eficacia en el diseño de las metas y eficiencia en la implementación, cualesquiera que ellas sean.

La Cadena de Valor - Esquema -

Hasta aquí se indagó para establecer como se verifica el Valor en el Sistema Educativo. El siguiente paso consiste en presentar un esquema de su Cadena de Valor. Cuando se desarrolló El alcance de la Cadena de Valor, se estableció que el Estado debería ser considerado como una empresa que debe generar superávit. Este concepto se extendía a las instituciones que lo conforman. Siguiendo esa línea de pensamiento, una colección de instituciones de un estado orientadas a un mismo objetivo, es decir un sistema institucional, debe considerarse una empresa y por ello debería generar superávit. Consecuentemente el Sistema Educativo debe ser contemplado como una empresa que genere superávit.

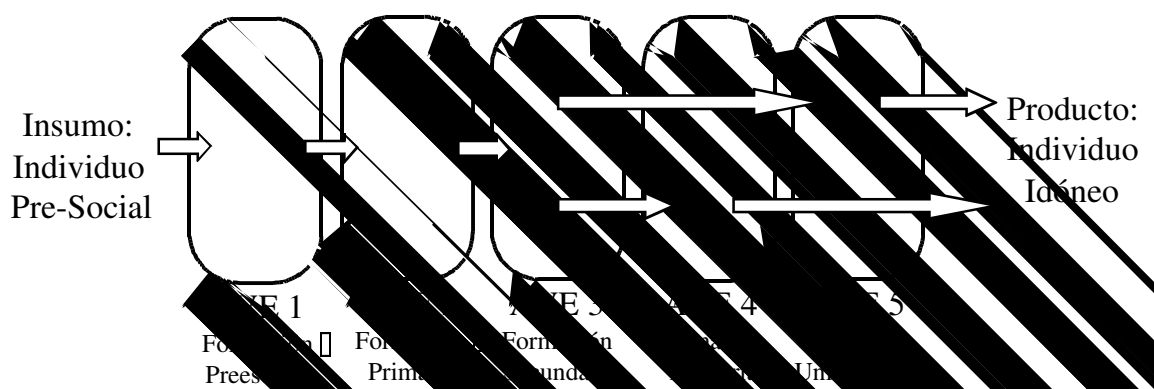
La interpretación que se desarrolló respecto de la palabra cadena se sustentó en la definición que entrega el Diccionario de la Real Academia Española y la idea es que cada elemento toma algo del anterior, realiza un aporte y lo entrega al siguiente. Una forma de relacionar esta palabra con la realidad tangible podría ser pensar en una carrera de postas. Cada corredor toma el testimonio de manos del precedente, aporta su esfuerzo y su velocidad para luego, concluida su carrera entregarlo al siguiente. El equipo que gana es el que tiene el mejor promedio de velocidad. El equipo es otra representación de un sistema.

Otra forma de vincular el concepto cadena con los hechos cotidianos sería pensar en las etapas de la educación: Jardín de Infantes, Preescolar, Primaria, Secundaria, Terciaria o Universitaria, Posgrado. Cada etapa tiene un objetivo de aporte definido, cumplido el cual se promueve al estudiante a la etapa siguiente. Cada una de estas etapas se

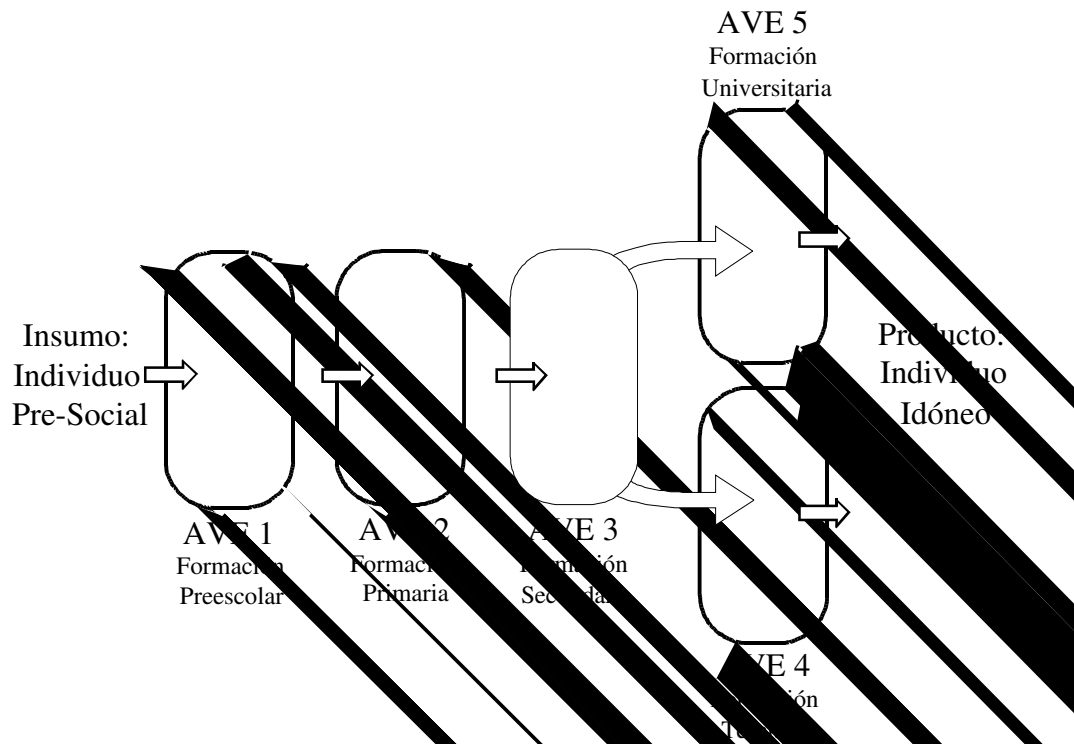
⁵⁸ El individuo está motivado para aportar una suma de dinero o equivalente para formar parte de ese sistema. Cuanto mayor sea el número de participantes, mayores serán los recursos genuinos disponibles.

corresponde con sendas instituciones encargadas de realizarlas. Si se vinculan esas etapas o las instituciones que las ejecutan con elementos, si se asumen que la normativa vigente conforma una política que relaciona a todos estos elementos, se comienza a percibir el Sistema Educativo. Para el establecimiento de la Cadena de Valor se considera que éste es un sistema esencial del Sistema Estado y se lo enfoca como una empresa, de acuerdo con la relación ya expuesta.

El próximo paso es determinar las AV de esta empresa. Para ello es conveniente asociar cada una de las etapas de la enseñanza a una AVE, puesto que para un Sistema Educativo esa es la actividad específica. Las etapas genéricas serían: Formación Preescolar, Formación Primaria, Formación Secundaria, Formación Terciaria y Formación Universitaria. El esquema resultante sería el siguiente:



Este gráfico simplifica la presentación para AVE 4 y AVE 5 que no son consecutivas sino simultáneas, para permitir el trazado del esquema final. El gráfico siguiente contempla la condición de simultaneidad.



Para conformar el esquema final es necesario analizar las AVB que se deben incluir. Las AV Básicas van a definir los límites de la banda de idoneidad que se pretende obtener del sistema. En este sistema las AVB cobran una dimensión prioritaria respecto de las AVE. A diferencia del esquema de Porter, en éste, las AVB contienen la esencia⁵⁹ del sistema, de suerte tal que si una sola faltara, el sistema no sería lo que debe ser. Tal es su incidencia, que definen el perfil del producto.

Las Actividades de Valor Básicas

Las AVB de un Sistema Educativo

Cuando se expuso el listado de AVB que Porter propone para una empresa se sugirió asimismo, que ese conjunto debía ser flexible. Las AVB de un Sistema Educativo representan un ejemplo en el cual esa guía se modifica. Las AVB son aquellas que están presentes en todas las actividades que realiza el sistema. Pero este sistema en particular opera sobre la formación del individuo, es decir sobre la información que se le entrega a

⁵⁹ Esencia está utilizada en el sentido Aristotélico. Véase Manuel García Morente, *Lecciones Preliminares de Filosofía*, 5ª ed. Buenos Aires, Editorial Losada, 1952. p. 101.

su intelecto para que adquiriera la capacitación necesaria para tomar decisiones. ¿Se puede establecer un paralelismo entre el acto de transferir información a un individuo y el acto de dar forma a una pieza estampada⁶⁰ en una prensa hidráulica? Pese a que ambos ejemplos corresponden a actividades desarrolladas por los RR.HH.⁶¹ de sendas empresas, existe una diferencia que amerita ser expuesta.

Los RR.HH. que operan en la fábrica deben ejecutar la tarea de estampado siguiendo un procedimiento estipulado por la tecnología para máquinas que funcionan según el mismo principio, para chapas que tienen las mismas dimensiones y para las mismas matrices, cuyos resultados se miden en décimas de milímetro y tolerancias preestablecidas. Para los RR.HH. de la fábrica no existen variantes en la ejecución de sus tareas, excepción hecha de los accidentes. Pero en el Sistema Educativo, a diferencia de la factoría metalúrgica, todos los insumos, que son los individuos, son distintos. También son distintos todos los RR. HH. formadores, que salvando las diferencias, serían al Sistema Educativo, lo que las prensas hidráulicas a la factoría. Existen otras dos variables aleatorias no predecibles. La primera es que ante el mismo estímulo se pueden obtener respuestas distintas, aún con el mismo individuo. La segunda es que la misma información puede ser usada con finalidades contrapuestas. Este último fenómeno revela la existencia de una característica privativa del ser humano, la intencionalidad.

Como se puede percibir, aunque los RR.HH. de las AVB de la fábrica y los correspondientes al Sistema Educativo deben estar capacitados para cumplir sus tareas específicas⁶², existe entre ambos una gran diferencia. Si la comparación se realizara entre los RR.HH. de una fábrica de juguetes y los de un laboratorio farmacéutico la disparidad no tendría casi significado. La diferencia aludida se debe a que dentro del Sistema Educativo se deben moldear insumos que también son seres humanos. Y ello obliga a tomar mayor cantidad de precauciones y a contar con cierta capacidad de improvisación para salvar situaciones imprevistas. Todo ello se debe ejecutar al mismo tiempo que se imprime una determinada intencionalidad promedio a las conclusiones que puedan

⁶⁰ Proceso de deformación permanente de una chapa metálica por medio de una matriz y una prensa hidráulica. El ejemplo más fácil de percibir se encuentra en la industria automotriz para la fabricación de las piezas de la carrocería.

⁶¹ Los RR.HH. forman parte de la AV Básicas.

⁶² Las tareas específicas se desarrollan en el ámbito de las AV Específicas.

obtener los productos de cada etapa con la información que se les transfiere. La intencionalidad promedio conforma el determinante de la coherencia de una sociedad.

Sensibilidad y Cambios.

Resulta sensato considerar que en el caso del Sistema Educativo el procedimiento de formación no se puede aplicar como si se tildaran las tareas de una lista de chequeo por cada paso cumplido. Cada nuevo movimiento debe ser evaluado y el sistema debe tener realimentación permanente. En este caso el operador deberá improvisar el sendero como resultado de la corrección sucesiva que surge de la evaluación.

Un adecuado paralelismo se puede encontrar con una regata de veleros. Están fijados los puntos de partida y de llegada pero cada timonel deberá improvisar según la racha⁶³ de viento que encuentre, según las condiciones de su barco y los movimientos relativos de las demás embarcaciones. ¿Cómo sabe el timonel cuál es la mejor pierna⁶⁴ para aventajar al resto de los veleros?

Más que saberlo, lo intuye luego de considerar todos y cada uno de los muchos factores

variables que intervienen en la decisión. Esa intuición, que en el ámbito náutico se conoce como ojo marinero, tiene dos componentes. Uno es la teoría transferida desde los manuales. El otro, quizá más importante, es el adiestramiento durante la práctica⁶⁵ que genera un sustento cognitivo que se incorpora a la sensibilidad del timonel a golpes de caña⁶⁶ y escota en sus manos. Así, el timonel obtiene el máximo grado de percepción para advertir cualquier cambio necesario y para ajustar su barco para obtener el máximo rendimiento con las condiciones vigentes.

Ese conocimiento que opera en forma instantánea está incorporado en el individuo pero sería imposible escribirlo en un manual. El escrito no contemplaría todas las

⁶³ En la jerga náutica significa ráfaga de viento. Según el D.R.A.E. significa ráfaga de aire. Véase *Diccionario de la Real Academia Española*, 21ª ed., Madrid, 1992.

⁶⁴ En la jerga náutica la pierna es cada uno de los trayectos que navega el velero con las mismas amuras. Al virar, se cambian las amuras y se inicia una nueva pierna.

⁶⁵ El término inglés que se corresponde con esta expresión es “on the job training”.

⁶⁶ En los veleros chicos y medianos el timonel opera la caña del timón y acciona sobre el cabo que se usa para cazar (ceñir) vela Mayor o escota de Mayor, en forma simultánea. Cuando el viento es sopla con fuerza, la sensación de cada maniobra la sufre en las manos.

situaciones posibles, en cambio sí lo hace la intuición sensible del timonel. Es un intangible, pero sería imposible navegar sin ella. La idoneidad de los RR.HH. de un Sistema Educativo tiene, como en el caso del timonel, dos componentes. Uno es el conocimiento adquirido en la etapa formativa (AVE) y el otro componente es el que se incorpora como el elemento intangible: la intuición sensible.

Todos los RR.HH. del sistema deberían tener incorporado su aspecto intangible. Sea porque todos los productos del sistema o individuos idóneos, son padres, sea porque intervienen en el Sistema Estado o bien porque interactúan con el Sistema Educativo, el aspecto intangible que asegure la intuición sensible debiera estar presente en todos los individuos que conforman una sociedad. Cada uno en su nivel.

Este razonamiento es el que permite establecer las dos categorías de AVB: las tangibles como la infraestructura, la I&D y los abastecimientos y las intangibles.

Las AVB Intangibles.

Factor Común: el Axioma

La verdadera importancia de las ABV intangibles es que son las que brindan coherencia al Sistema Educativo, a sus productos (individuo idóneo) y a los sistemas superiores que integra como la Sociedad y el Estado. Las AVBI son los instrumentos que disparan el nacimiento de la intuición sensible en cada individuo. Además, como estas actividades básicas están presentes en todas las AVE, distribuyen una polarización a las intencionalidades de los individuos con lo cual se establece un promedio entre de los integrantes de una sociedad. La intencionalidad promedio es lo que hace que ante situaciones distintas cada individuo reaccione diferente de los demás pero sin perder de vista los objetivos generales. Si se considera la comparación con la regata, esto se entendería de la siguiente manera. En un instante dado se toma una fotografía de los veleros que participan en la competencia. En ella se ve que cada timonel, cumpliendo su tarea, está buscando la mejor pierna y aunque todas las proas aparezcan en la instantánea orientadas con rumbos distintos, todos los timoneles están apuntando, en su mente, a la misma línea de llegada.

Las AVB Intangibles o AVBI le dan estructura espiritual a una sociedad tal como la quilla le da estructura mecánica a un barco. El primer elemento estructural que se instala para la construcción de un barco es su quilla. A partir de ella se puede erigir cualquier tipo de embarcación, pero sin quilla, simplemente no puede existir el barco⁶⁷. Y por curioso que resulte, cuando un barco navega, no se ve su quilla porque ésta yace por debajo de la línea de flotación. Así, con este mismo sentido subyacente, las AVBI de un Sistema Educativo deberían contener los conceptos que conformen la estructura espiritual (intangible e invisible) de la sociedad.

La tarea que se viene desarrollando en este ensayo es establecer una adecuada Cadena de Valor del Sistema Educativo como un camino alternativo para diseñar la Quinta República. La complejidad de las cosas resulta de aplicar al diseño un proceso iterativo que vaya mejorando las prestaciones anteriores. Pero la condición *sine qua non* para que ello se verifique es que la prestación anterior se haya concretado con éxito. Si esto no fuera así, no se tendrían prestaciones para mejorar sino prestaciones por alcanzar. Por ello, en el inicio es conveniente apelar a modelos sencillos para que, luego de comprobadas las prestaciones de diseño, se puedan mejorar. Para el caso del diseño de una república y sus respectivas instituciones, el principio de simplicidad permitiría obtener eficacia para el primer modelo. Para este propósito se apela a sentencias que tengan carácter de axiomáticas.

El Bien Supremo

En el tratado de moral más importante de Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, está planteado que el fin último de las cosas es el bien y que de ello deriva que el bien es asimismo, el fin último de las acciones humanas. Este filósofo, que ha influido en todas las corrientes filosóficas posteriores, concibe que el bien supremo es la felicidad. Esta por su parte, apoyándose en la idea de que el bien de cada cosa es su función propia, se define como la plenitud de la realización activa del hombre en lo que tiene de ser humano⁶⁸. Este

⁶⁷ Todas las embarcaciones tienen quilla, aún las más elementales. En las primitivas balsas de madera, los primeros troncos que se colocaban eran los que vinculaban y sujetaban al resto. En los botes de goma, los mismos pontones inflables aportan la resistencia estructural. La quilla conforma la esencia de una embarcación.

⁶⁸ Véase Julián Marías, *Historia de la Filosofía*, Prólogo X. Zubiri, Madrid, Alianza Editorial, 2001.

El debate profundo respecto de la esencia filosófica y la verdad emergente de cada línea de pensamiento trascienden el objetivo de este ensayo, pero existen conceptos esenciales inherentes al ser humano que deben ser

concepto se puede bajar al llano de la vida cotidiana lo que habilita a pensar que el ser humano cuando razona acerca de la potencia de su vida, que resulta ser el conjunto de acciones futuras, debe hacerlo considerando la felicidad como objetivo o al menos, como uno de los objetivos. El hombre vive si es feliz, si no lo es, sólo sobrevive. Este pensamiento debiera extenderse al hombre en conjunto con sus congéneres, el hombre en sociedad. Por ello, para vivir, el hombre debiera ser feliz en el plano individual y en el seno de una sociedad simultáneamente.

La sentencia del párrafo anterior establece un fuerte condicionamiento al hombre: si quiere vivir entonces debe ser feliz. La concreción de este postulado se logra en el plano intangible pero tiene su correlato en manifestaciones tangibles emergentes del estado de ánimo: la risa, la energía, la dirección promedio de las conclusiones, etc.

El Contrato y el Control.

Cuando el hombre vive en sociedad, lo hace bajo ciertas pautas convenidas previamente. La sociedad política sólo puede existir si tiene el poder necesario para proteger la propiedad de sus integrantes. Ese poder está formado por la sumatoria de las porciones de poder natural al que hayan renunciado cada uno de sus miembros. Con ese poder la sociedad funciona como reguladora de los derechos de los individuos, protegiendo a los ofendidos y castigando a los ofensores, con el mismo patrón de aplicación para todos los individuos⁶⁹. En concordancia con los postulados expuestos en los Conceptos Iniciales de la Introducción, aparece el contrato como consecuencia del deseo de los hombres de pasar de la libertad incierta del estado natural a la previsibilidad que les otorga esa otra libertad, la de la vida en comunidad. El contrato debe ser tal que establezca que, para estímulos similares, se puedan esperar respuestas similares y proporcionales. A diferencia de la natural, esta nueva libertad convenida, les provee a los individuos tres elementos que les permiten proteger sus propiedades: los paradigmas de comportamiento, los árbitros que laudan en las controversias y la fuerza que asegure el cumplimiento de los mandatos de los jueces⁷⁰.

mencionados dentro del ámbito de su génesis para ubicarlos adecuadamente.

⁶⁹ Véase John Locke, *Segundo Tratado sobre el gobierno civil*, Tr. Carlos Mellizo, Madrid, Alianza Editorial, 2000.

⁷⁰ Véase John Locke, *Segundo Tratado sobre el gobierno civil*, Tr. Carlos Mellizo, Madrid, Alianza Editorial, 2000, Cap. IX

Como se dijo anteriormente⁷¹ para garantizar su vigencia, el contrato debe ser preservado del incumplimiento. ¿Cómo se logra esta protección? Un contrato, para ser completo, debiera contener entre sus cláusulas, tres que son necesarias para asegurar que no se viole el pacto establecido. Estos tres conceptos que funcionan mancomunados por pares son: el control, los premios y los castigos.

La primera de esas tres ideas es la que contiene el concepto que verifica que las acciones, las tareas y los comportamientos que deben suceder, sean efectivamente llevados a cabo: el Control. La segunda cláusula del grupo es la que contiene el efecto disuasivo para los incumplidores potenciales, previendo las acciones punitivas para los incumplidores efectivos: el Castigo. Si esta segunda cláusula apunta al aspecto preventivo y correctivo para las violaciones al acuerdo, éste también debe contemplar otro aspecto humano, positivo, que es el sacrificio que realizan quienes se esfuerzan día a día, por cumplir su parte. Esta cualidad humana, como todas, puede y debe ser estimulada. Para inducir su desarrollo, la última de estas cláusulas de preservación del instrumento, debe establecer la recompensa para quienes cumplen: el Premio.

Los premios y los castigos deben estar incluidos en cualquier acuerdo. Si no se reconocen los esfuerzos de los cumplidores, se establece un efecto negativo, que se suma a un segundo y desbastador efecto nocivo: no penalizar las faltas (esto funciona como un incentivo para los incumplidores potenciales). El reconocimiento, ponderado, debe abarcar tanto a quienes superan la media como a quienes se esfuerzan día a día por cumplir lo especificado. Este criterio le confiere sentido útil al cumplimiento y saldo negativo a la violación.

La Libertad y la Solidaridad.

La interacción de los integrantes de la sociedad política que surge del contrato los conduce al análisis de las distintas disciplinas que hacen a la vida en sociedad. Este tópico es muy antiguo. Data, en efecto, desde la época en que los griegos presocráticos y posteriores, convocaban a la *ecclesia* y discutían en el ágora el rumbo que seguiría la

⁷¹ Expuesto en la Introducción del presente trabajo, Conceptos Iniciales, El Contrato.

polis. Es el mismo Aristóteles quien expone su libro *Política*, la colección completa de los temas e ideas políticas que se debatieron en Atenas entre los siglos VII a IV a.C.⁷²

Filosofar⁷³ sobre política dio origen a las ideas políticas. El hombre a lo largo de su historia se ha cuestionado la mejor solución para las dudas surgidas de la vida en comunidad. ¿Qué es la justicia? ¿Qué es la libertad? ¿Qué es la equidad?

Una selección de las ideas políticas que conformen un conjunto adecuado para ser incluidas en las AVBI, puede ser motivo de controversias en función de las concepciones particulares de cada individuo. Por ello se proponen dos ideas que aparecen como indiscutibles para cualquier sociedad, atendiendo a que el propósito de este trabajo es proponer postulados axiomáticos.

Las ideas políticas que responden a ese precepto son la libertad y la solidaridad. Resulta impensable que alguien pudiera concebir una sociedad para vivir sin libertad. De la misma manera, con el sustento establecido anteriormente, resultaría contradictorio que se postule una comunidad que no promueva el bienestar general para todos sus integrantes. La constitución de la República Argentina y su par de los EE.UU. contienen ambas ideas políticas en sus respectivos Preámbulos. Sin embargo, una cuestión capital es establecer que se entiende por cada una de ellas, Libertad y Solidaridad. Sin el significado correcto, el resultado no será exitoso.

La Libertad

Uno de los conceptos más fuertes sobre la libertad es aquel expresado por Montesquieu según el cual la presenta como el derecho que tiene todo ciudadano de cumplir la ley. Esto responde a su condición de contractualista. Un estoico, Epícteto, le asigna a la libertad un contexto de elección y lo ejemplifica con el condenado a muerte que puede elegir morir con dignidad o sin dignidad. Otra visión de la libertad es la presenta Alberdi en las Bases, que la refiere a la dominación externa o interna, en el que reduce la idea a que nadie ejerza dominio sobre él o el conjunto social que integra.

⁷² Aristóteles, *Política*, Traducción, Prólogo y Notas Carlos García Gual y Aurelio Pérez Jiménez, Buenos Aires, Alianza Editorial S.A., 1998, Libros I, III y IV.

⁷³ Véase Julián Marías, *Historia de la Filosofía*, Prólogo X. Zubiri, Madrid, Alianza Editorial, 2001. p. 3

Otro concepto que representa a la libertad referida a la sociedad es la que la relaciona con la propiedad. Las circunstancias en que se gestó la constitución americana contienen varios ejemplos de esta posición. En los considerandos del Acto de la Independencia⁷⁴, está contenida la visión americana de la libertad y la solidaridad. En ellos está expresado que el Derecho Natural le asigna a esa nación un lugar entre las naciones y le concede la igualdad con todas. Profundiza este concepto y le asigna a todos los hombres la condición de iguales con el derecho supremo otorgado por Dios, de la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad⁷⁵.

En el seno de esta convención los fundadores de la Unión demostraron un pragmatismo y un realismo tales, que el documento que produjeron permitió que el sistema que crearon, no sólo sobreviviera sino que se sostuvo y creció. Los aristócratas americanos no se sentían cerca de las masas, mas bien las rechazaban. Pero las consideraban y respetaban su existencia. Mas aún, sabían que para que su propia existencia estuviera asegurada era necesario aprender a convivir con la turba. Debían necesariamente incorporarlos al sistema si querían convivir en un sistema con paz interior.

Sin embargo, tenían muy claro que la libertad que todos defendían estaba amenazada por la democracia imperfecta y el desborde popular. La libertad que sustentaban no estaba ligada con la democracia sino con la propiedad.

Los constituyentes fundadores, consideraban que para diseñar correctamente el estado no se debía dejar de lado el carácter imperfecto del hombre. Por ello, una estructura correcta controlaría interés con interés, clase con clase, ficción con ficción y una rama del gobierno con otra. En fin, un armonioso sistema de imperfecciones mutuamente compensadas, donde la aristocracia se neutralizaría con la democracia. El esquema final se representa en ambas cámaras del Congreso. Los Senadores representan a la aristocracia y los Representantes a la Democracia. Sobre ellos rige un Ejecutivo fuerte e imparcial con el poder de veto y un poder judicial independiente.

⁷⁴ Véase, www.leftjustified.com, *Account of a Declaration: Introduction*.

⁷⁵ Cuando en el escrito se menciona la libertad se hace con el criterio de la propiedad. La felicidad como un objetivo supremo presume una influencia Aristotélica.

Según el diseño de los Padres Fundadores, esta estructura de gobierno daría como principal resultado que toda la propiedad tuviera una voz proporcional en el gobierno y así la libertad para ser propietario daría la libertad del hombre. Sino de todos los hombres, al menos de los mejores.

Entre todos los conceptos aceptables de libertad, convinieron que ella es la facultad de conservar o disponer voluntariamente de las propiedades⁷⁶.

De todos los preceptos que coexisten en la idea política libertad, la que la relaciona con la propiedad, sería la que genera mayor incentivo individual.

La Solidaridad

La solidaridad como concepto resulta esencial para que una sociedad funcione como tal. El primer aspecto que hay que establecer respecto de esta idea política es su diferencia con la caridad. Esta última se define como la limosna que se da o auxilio que se presta a los necesitados. Otra de sus acepciones orienta a compartir o aliviar el sufrimiento ajeno⁷⁷. En ambos casos se produce la idea mitigar las carencias. La solidaridad, en cambio, establece desde la visión filosófica una relación de dependencia mutua entre los hombres que hace que no puedan ser felices unos sin que lo sean los otros.

Ambos términos se confunden con frecuencia. Pero es de destacar que mientras el primero se sustenta en el alivio del sufrimiento, el segundo apunta a que los unos y los otros sean felices, es decir que vivan⁷⁸ en sociedad. La caridad sólo permite sobrevivir. *Contrari sensu*, la solidaridad incentiva a que todos los integrantes de un grupo social se preocupen por la felicidad de los otros como un método para alcanzar la propia felicidad que es el fin último de sus acciones humanas. Este aspecto de la solidaridad pone de manifiesto la existencia de un interés personal en que los otros sean felices porque sino el individuo, *per se*, no podrá ser feliz. Esta sentencia sugiere la idea de que el egoísmo, a través del interés personal, es el motor de la felicidad de todos, en fin de la sociedad.

⁷⁶ Richard Hofstadter, *La tradición política norteamericana y los hombres que la formaron*, 2ª ed., Tr. Mariluz Caso, Prólogo Christopher Lasch, México D.F., Fondo de Cultura Económica, 1984. p. 40.

⁷⁷ El D.R.A.E. presenta otras acepciones referidas a la virtud cristiana. Se citan aquellas definiciones que establecen similitud o confusión con solidaridad. Véase *Diccionario de la Real Academia Española*, 21ª ed., Madrid, 1992.

⁷⁸ El hombre Vive si es feliz, si no lo es, sólo sobrevive.

Adam Smith lo expone con sencillez en su bibliografía cuando describe su “mano invisible” que estipula que trabajando cada uno por su propio bien (que sería la parte egoísta), resulta de ello un bien general⁷⁹.

Este aspecto de la solidaridad es fundamental para impulsar el movimiento de las sociedades. Cada uno de los integrantes de esas sociedades, buscando su propia felicidad propicia la de todos. La microeconomía estudia con mucho detalle una condición de mercado que representa la solidaridad: la Competencia Perfecta.

Para comprender esa afirmación es necesario establecer las condiciones de otro tipo de mercado: el Monopolio. La estructura de este mercado establece que existen muchos compradores ninguno relevante respecto del mercado, existe un único vendedor, no existen sustitutos cercanos, los compradores tienen información de la competencia y las barreras tecnológicas o legales impiden el ingreso al mercado⁸⁰. El monopolista es fijador de precios y de las cantidades que ofrece. Con esto logra optimizar sus beneficios, en especial, porque con esta maniobra logra capturar excedentes⁸¹ que dejan de obtener los integrantes de la sociedad a la cual abastecen.

El caso de la Competencia Perfecta representa las condiciones contrarias. Los vendedores son precio aceptantes, existen muchos vendedores que no se comportan estratégicamente, hay entrada libre al mercado y los compradores también son precio aceptantes. En este caso los excedentes que capturan los vendedores son mínimos pero obtienen ganancias por cantidad de ventas y por las ventajas competitivas que obtengan para sus empresas.

Los vendedores, cierto es, no viven tan holgados como en el monopolio, pero la sociedad entera mejora su calidad de vida. Salvo los casos de rubros en los que se formen monopolios naturales, las sociedades tienden a conformar sus mercados como competencias perfectas. Porque finalmente, si las ganancias son excesivas y los compradores sufren la imposición del monopolio, seguramente van a reaccionar en busca de su propio bienestar y el vendedor tampoco va a poder vivir en plena felicidad.

⁷⁹ Mariano Grondona, *Los pensadores de la Libertad*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1986, p. 36.

⁸⁰ Michael L. Katz, Harvey L. Rosen, *Microeconomía*, Tr. Francisco Reyes Guerrero, Colombia, McGraw-Hill, 1997, p. 458.

⁸¹ Tiene un significado equivalente a Utilidad. Resulta de la diferencia entre el Valor y el Costo.

Precedencia de los Derechos

¿Todos los derechos son iguales? ¿Todos los individuos tienen los mismos derechos?

¿El señor que fuma en pipa tiene derecho de fumar en cualquier lugar, aunque éste sea cerrado? ¿El derecho a la vida en felicidad de un asesino profesional es igual al derecho a la vida de Juan Pablo II? ¿El derecho de circular libremente autoriza a los conductores de automóviles a imponer su vehículo sobre los peatones? ¿El derecho de los hombres de procurarse un trabajo digno, los habilita a establecer puestos de ventas ambulantes en los paseos turísticos fuera de toda norma establecida y en perjuicio de aquellos que oblan sus tributos? ¿Cuál es el derecho de un niño que a los diez años acecha, asalta y asesina a sangre fría a un anciano de noventa años?

Como se estableció en párrafos precedentes, este trabajo no es un tratado de filosofía, ni un apunte o historia de esa disciplina. Tampoco pretende ser un tratado jurídico. Por esta razón la contestación de esas preguntas fuga del alcance permitido. Sin embargo se consideró necesario plantear esos interrogantes para ser incluidos las AVBI. Se deben establecer prioridades en los derechos. El convicto no pierde el derecho a la vida pero vive confinado en la prisión. Ciertamente su calidad de vida es diferente de quienes gozan de la libertad pero esto es lo que establece el contrato aceptado para quienes lo violan.

El tema que se plantea con la precedencia de los derechos puede suponer un arduo debate. Entre otros argumentos se podría mencionar que la resolución de los postulados corresponde a la Ciencia Jurídica, cuestión que resulta cierta y procedente. Sin embargo, la intencionalidad de la presentación de esos interrogantes no refleja una invasión de jurisdicción sino una profunda reflexión respecto de la capital importancia de incluir en las AVBI la irrenunciable decisión que debe acompañar a cada contrato de cumplirlo y hacerlo cumplir. Como se puede ver, las preguntas citadas surgen de la aplicación del Control y sus efectos asociados, Premios y Castigos. La precedencia de los derechos está planteada desde lo empírico para formar parte de las AVBI aún antes de que los individuos puedan ingresar en el campo de las Ciencias Jurídicas, cuando recorran las AVE.

Se puede desear vivir en una sociedad permisiva del delito en la cual la palabra castigo sea casi una utopía o se puede concebir una sociedad que rechace todo tipo de faltas que se cometan contra el contrato suscripto. Lo cierto es que ese tema no debe quedar librado al azar. Cualquiera sea el camino elegido, uno de los dos extremos, o cualquier punto intermedio, las categorías y condiciones en que se puede gozar de los derechos, deben quedar establecidas desde la génesis, entre sus cláusulas.

Filosofía

Una ajustada síntesis de todo lo dicho hasta acá revela que se ha incursionado en temas que atañen a varias disciplinas, todo ello surgido desde el ansia de obtener idoneidad. Para entender el camino del diseño de instituciones se evaluó como conformar un sistema y su Cadena de Valor, que finalmente condujera a la solución pretendida. Se pensó, se dedujo, se cuestionó, se dudó, se acordó, se negó, se discutió, se disintió. Algunas de estas situaciones se corresponden con acciones privativas del autor, otras sólo del lector y otras muchas corresponden a la interacción que se plantea entre ambos en el acto de la lectura. Con certeza, hubo situaciones de acuerdo o disentimiento directo con el escrito, en otras habrá sido necesario revisar los conceptos para tomar una posición respecto de su contenido. En todos los casos sin embargo, uno y otro cuestionaron las ideas, ambos buscando el saber. El uno como hipótesis, el otro buscando coincidencia o refutación. En cualquiera de esos casos, acuerdo absoluto o acérrima discrepancia ha sido un excelente ejercicio. Se ha filosofado.

En la búsqueda del origen de la filosofía, Marías⁸² expone que ésta comienza cuando el hombre se para frente a las cosas cotidianas y se pregunta ¿Qué es esto? La actitud teórica del hombre empezó en Grecia cuando el hombre comenzó a capitalizar el asombro y pudo darle sentido a las cosas por sí mismas. La admiración como motor natural de la necesidad de saber del ser humano⁸³ colaboró para que esa nueva actitud se dispersara por el mundo y se practicara desde entonces en forma ininterrumpida.

⁸² Véase Julián Marías, *Historia de la Filosofía*, Prólogo X. Zubiri, Madrid, Alianza Editorial, 2001, p. 4.

⁸³ Aristóteles decía que la tendencia natural del hombre es a saber. Véase Julián Marías, *Historia de la Filosofía*, Prólogo X. Zubiri, Madrid, Alianza Editorial, 2001.

El mito popular que encasilla al espíritu latino dentro de la pasión y alegría como cualidades fundamentales restando calificación a la responsabilidad, intelecto, organización y respeto por los acuerdos, atribuye a la condición de latinos la imposibilidad de crecer que tienen sociedades como la argentina. El mito se derrumba cuando se piensa en países como Francia e Italia. Estas naciones son tan latinas como cualquiera de las sociedades hispanoamericanas y sin embargo, a pesar de las dificultades⁸⁴, crecen y tienen modelos de sociedad que merecen ser analizados y hasta imitados. Entre otras razones, para argumentar esta capacidad de organización se puede presentar el mapa de las zonas de influencia⁸⁵ de los filósofos a lo largo de la historia. Tanto Italia como Francia fueron cunas de grandes filósofos. Rousseau, Montesquieu, Descartes, etc. en Francia. Maquiavelo, Petrarca, Rosmini y Gioberti, entre otros, en Italia. Un hecho concurrente que se puede advertir es que todas las naciones occidentales integrantes del grupo de decisiones de poder del mundo (G7), también han sido cunas de grandes filósofos y de importantes corrientes filosóficas. Este hecho se refleja con mayor nitidez en Inglaterra y Alemania, en cuyos territorios se desarrollaron también, las más importantes teorías económicas hasta el siglo XIX.

Sería aventurado, o una necesidad, no relacionar el grado desarrollo de un país con los pensadores filosóficos que surgieron entre sus ciudadanos e influyeron en sus sociedades. Descubrir un algoritmo que justifique este pensamiento sería cuando menos, incierto, porque no se podría determinar cuanto ha influido cada pensamiento en la sociedad que lo rodeaba, ni como se pueden medir las referencias en cada caso.

La filosofía, además de ser una ciencia, establece un modo de vida⁸⁶. Esa es la razón por la cual se considera que la Filosofía debe formar parte de las AVBI. La filosofía contemporánea presenta entre sus enseñanzas, los valores. Los valores son irreales y por ello no se perciben ni se comprenden, se estiman^{87 88}. El arte de estimar se aprende sin

⁸⁴ Se considera que todos los países han tenido dificultades en sus desarrollos. Cada uno en su medida y especificidad, han debido sobrellevarlas para crecer.

⁸⁵ La zona de mayor influencia o predicamento se asume como el lugar de nacimiento en el cual los filósofos pudieron ejercer docencia directa sobre sus coterráneos. Para descubrirlas basta seguir cualquier texto de Historia de la Filosofía. Véase Julián Marías, *Historia de la Filosofía*, Prólogo X. Zubiri, Madrid, Alianza Editorial, 2001.

⁸⁶ Véase Julián Marías, *Historia de la Filosofía*, Prólogo X. Zubiri, Madrid, Alianza Editorial, 2001, p. 1.

⁸⁷ Véase Julián Marías, *Historia de la Filosofía*, Prólogo X. Zubiri, Madrid, Alianza Editorial, 2001, p.408.

⁸⁸ Como le sucede al timonel, que debe desarrollar su intuición sensible, el individuo que debe aprehender los valores a través de la estimación.

fórmulas. Se transmite de los padres a los hijos, de los maestros a los alumnos. La escala de valores, finalmente, la construye cada individuo seleccionando aquellos que le permitan acercarse a la función última de sus acciones humanas que son el bien y su superlativo la felicidad. La formación de esas escalas debe tener una cierta similitud o equivalencia entre los integrantes de una sociedad para que exista una intencionalidad promedio.

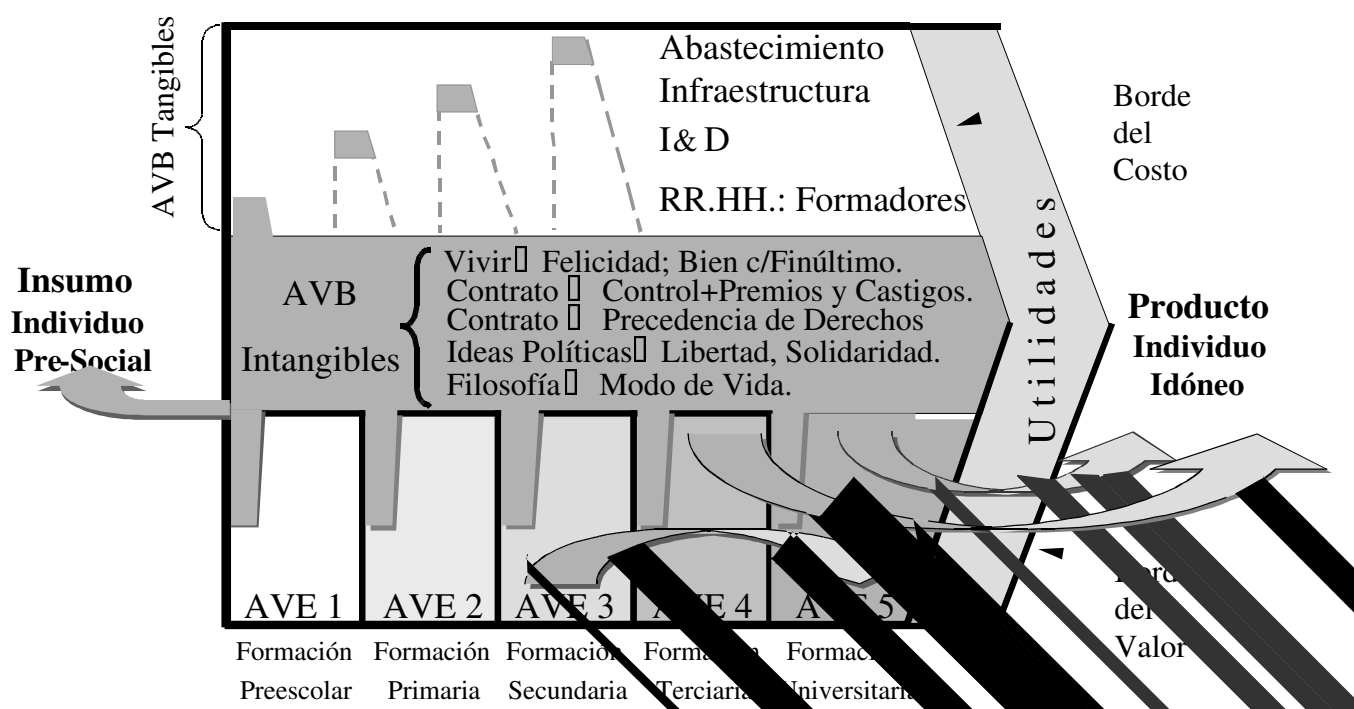
*

Conclusiones

La Cadena de Valor del Sistema Educativo

Esquema completo

Los tópicos desarrollados hasta aquí suministran los elementos necesarios para presentar el siguiente esquema completo de la Cadena de Valor de un Sistema Educativo. Este gráfico tiene un aspecto similar al presentado cuando se definió la Cadena de Valor, sin embargo contiene diferencias conceptuales tales que la comparación sería sólo posible desde la configuración y no desde el contenido.



Las innovaciones

Las novedades que contiene el gráfico representan las deducciones resultantes del desarrollo del presente trabajo. Para establecer con mayor precisión la relación esquema - conclusiones, es necesario explayarse algo más con cada una ellas y la forma en que aporta sustancia al croquis.

La primera cuestión destacable es que el Sistema Educativo es la herramienta adecuada para adquirir la idoneidad necesaria para diseñar una república y el conjunto de

instituciones que la forman. En esta sentencia está implícito el concepto sistémico que permite vincular a todos los elementos que se desee considerar según un patrón de asociación, respetando cierta jerarquía relativa de cada sistema respecto de los demás.

El Sistema Estado es el sistema de orden superior del Sistema Educativo. Este, como se dijo, les aporta idoneidad a los individuos del Sistema Sociedad, también incluido en aquel sistema, para que puedan percibir la necesidad de efectuar cambios y diseñar el Vector de Cambio necesario para cada caso. La transferencia no es inmediata, se necesitan al menos dos generaciones para que el proceso quede consolidado. Sin embargo, como consecuencia de la formación subyacente que genera, resulta un camino eficaz para iniciar una acción fundacional a nivel república. Por ello reemplaza con ventajas al efecto declamativo pero inconsistente del gasto de recursos como procedimiento para generar movimientos que simulen la implementación del Vector de Cambio.

Otro aspecto que se ve en el gráfico es la forma de flecha que presenta. Esta tiene relación con dos cuestiones. En primer lugar⁸⁹ transmite una sensación de avance, de sentir que se va hacia allá... hacia donde indica la flecha. El segundo aspecto es su relación con el ente vector, con punto de inicio, magnitud, dirección, sentido y punto de llegada. El gráfico representa así, que el cambio que se desea concretar, está representado por un vector. El proceso por el cual se implementará ese cambio, es la aplicación del Sistema Educativo, que es la herramienta adecuada para adquirir la idoneidad necesaria para percibir la necesidad del cambio, para diseñar el Vector de Cambio y luego implementarlo.

El diagrama representativo de la Cadena de Valor relaciona al Sistema Educativo con una empresa. Como se vio en el desarrollo, este concepto deviene del hecho de que todos los administradores, de todo tipo de instituciones, tienen como finalidad generar superávit y para ello es necesario agregar Valor a los insumos durante el proceso a que éstos son sometidos. La condición particular de este sistema es que los insumos son seres humanos

⁸⁹ Este primer aspecto también está presente en la flecha original del gráfico de Porter. Véase Michael E. Porter, *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Tr. Ing. Ind. Ma. Ascención de la Campa Pérez-Sevilla, Rei Argentina S.A. - CECSA, Buenos Aires, 1987.

en período de desarrollo lo que obliga a tener especiales recaudos respecto de los parámetros antropológicos.

Las utilidades que se indican, resultan de la diferencia entre el Valor de la idoneidad entregada y el Costo necesario para transferirla, como valor exógeno del sistema porque se aplica sobre cada individuo. Pero también se genera un Valor endógeno del sistema que resulta del incentivo que produce en los individuos para entregar dinero o equivalente por poseerlo, entendiendo la posesión como el hecho de formar parte de él. Este tipo de utilidades resultan a priori, intangibles porque están relacionados con aspectos subjetivos. Sin embargo eso no las hace menos importantes y deben ser ponderadas⁹⁰.

Las Actividades de Valor o AV se dividen en dos grupos bien diferenciados. El primero es el de las Actividades de Valor Específicas o AVE que conforman el verdadero proceso de transformación insumo - producto. En el desarrollo se aplicó a cada AVE una etapa de formación. Cada una de esas etapas debe tener un contenido propio, que debe ser diseñado por los RR.HH. idóneos del sistema. En el diagrama se aprecian sendas flechas que nacen en las AVE 3, AVE 4 y AVE 5. Ellas indican las dos secuencias posibles del proceso. Al finalizar la AVE 3 - Formación Secundaria, el individuo puede optar por continuar con AVE 4 - Formación Terciaria, o iniciar AVE 5 - Formación Universitaria. Como está indicado, tanto desde AVE 4 como desde AVE 5, el individuo alcanza la idoneidad de diseño⁹¹. El contenido de AVE 4 y AVE 5 debe contemplar asimismo, la continuidad de la capacitación a lo largo del tiempo a través de los cursos de Posgrado. Este aspecto no se indica en el croquis para dar simplicidad a la gráfica.

El segundo grupo de AV está formado por las AV Básicas que están presentes en todas las etapas de la empresa. Estas AV se dividen en otros dos grupos. Las AVB Tangibles, que están representadas por las cuestiones que hacen a todas las empresas cualquiera sea el rubro en el que opera. De ellas se destacan los RR.HH. por su incidencia en las AVE y porque los elementos de los recursos humanos de las ABVT, surgen del

⁹⁰ Se considera que la ponderación o medición de Utilidades Intangibles, tales como Seguridad, Defensa, Previsibilidad, Idoneidad, etc. debiera hacerse a través de un algoritmo, cuyo diseño está reservado para una tesis doctoral y por ello trasciende el presente nivel.

⁹¹ El tono de gris indica el avance del proceso que lleva al individuo a ser idóneo. Se grafica a la AVE 5 con el mismo tono que las AVBI porque se considera que es en ese nivel en el que se transmite la totalidad de las AVBI al individuo. Desde ese nivel debieran surgir los decisores y diseñadores de Sistemas: Educativo, Sociedad, Estado, etc.

producto de la empresa: Individuos Idóneos, es decir se produce una realimentación positiva del sistema.

El otro grupo de las AVB es el que está formado por las AVB Intangibles que constituyen el elemento central del Sistema Educativo. En el esquema están indicadas los preceptos axiomáticos que se considera que deben conformarlas. En primer lugar se establece que el individuo debe saber que para Vivir debe perseguir al Bien como el fin último de sus acciones humanas y que el bien supremo es la felicidad. Sólo en felicidad se vive, de otra manera se sobrevive. Ese individuo que busca vivir y desea hacerlo en sociedad, debe ceder parte de las prerrogativas del estado natural al poder de la sociedad política. Y lo hace a través del contrato social. El nuevo poder surgido le brindará a cada individuo los paradigmas de comportamiento, objetividad para laudar las controversias y el poder necesario para que los laudos de los jueces, se cumplan. El concepto de Premios y Castigos asociados al Contrato revelan que los incumplidores están un peldaño más abajo que los cumplidores y con ello el conjunto de sus derechos. La Libertad y Solidaridad son las ideas políticas esenciales en el Contrato de una sociedad. La libertad vista desde el concepto de la propiedad y la solidaridad vista desde el aspecto de la microeconomía, según la cual todos debieran esforzarse para vivir el libre mercado y repartir los excedentes entre los consumidores en lugar de que los capture el monopolista.

Finalmente, en el marco de las AVBI se debe propiciar a la Filosofía como modo de vida, que permite a cada individuo en particular alcanzar su propia escala de valores y con su sumatoria la de la sociedad en general. La filosofía como modo de vida colabora a que los individuos que lo deseen puedan practicar la filosofía teórica, desde donde surgen los pensamientos que luego forman parte de las escalas de valores. Así, las AVBI permiten que la sociedad tenga una intencionalidad promedio lo que se puede expresar a través del concepto de la identidad. La sociedad tiene identidad y con ello cada individuo que voluntariamente la compone.

En el diagrama se representa a las AVBI como la viga central que imparte estructura al resto del modelo, como lo hace la quilla a un barco. Se puede notar que de esa viga, parten sendas cuñas a cada una de las AVE y de las AVBT. En el primer caso representa el control que se derrama desde las AVBI hacia las AVE a través del cual se verifica que

los insumos que llegan a esa etapa hayan sido procesados o capacitados de acuerdo con el diseño. Esta cuña también establece las pautas para la siguiente. La flecha que sale hacia los insumos indica que las AVBI deben incidir en los primeros formadores del sistema que son los padres de cada uno de esos insumos y que deben brindar ciertas condiciones para que los insumos pre-sociales ingresen en el Sistema Educativo con los parámetros mínimos como para asimilar la capacitación⁹².

En el caso de las cuñas que inciden en las AVBT, éstas representan la incidencia que deben tener en cada una de ellas. Una sociedad con identidad definida sabe que debe incidir en la I&D para que su desarrollo sea coherente y previsible. El diseño de la infraestructura debe tener incorporada a la escala de valores de la cual surgirán las ponderaciones de belleza, seguridad, comodidad, funcionalidad, austeridad, etc., que se deseen o necesiten. De esa escala de valores surge también la viabilidad de los proyectos a través de una evaluación idónea.

Este ensayo, tal cual lo expresado en su objetivo, sólo expone los elementos que se deberían incorporar al contenido de la Cadena de Valor de un Sistema Educativo considerando que éste es un camino alternativo para fundar la Quinta República.

Asumiendo que ya se sabe como adquirir idoneidad, quedan aún tres tareas por cumplir, todas más arduas que el presente trabajo. La primera es diseñar⁹³ el Vector de Cambio que se pretende, es decir definir la Quinta República en la cual se desea vivir. Concluida esta, la segunda tarea consiste en diseñar el contenido coherente de cada AVE del Sistema Educativo. La tercera tarea es alcanzar la paciencia necesaria para conceder el tiempo que demanda la puesta en marcha de un sistema de esta envergadura.

* * *

⁹² La etapa del individuo pre-social puede abarcar desde unos meses hasta los seis años de vida dependiendo de cada familia. Los conceptos iniciales transferidos a cada individuo pueden facilitar o retrasar la asimilación. Tiene estrecha relación con los factores psico - físicos del individuo, tales como atención sanitaria, nutrición, etc.

⁹³ Incluyendo la selección de los Idóneos.

Bibliografía

- Alberdi, Juan Bautista. *Bases y puntos de partida para la organización política de la República Argentina*, Prólogo y Notas Prof. Raúl García Orza. Buenos Aires, Centro Editor de América Latina S.A., 1979.
- Aristóteles. *Política*. Buenos Aires, Alianza Editorial, 1995.
- Checkland, Peter. *Pensamiento de Sistemas, Práctica de Sistemas*. México D.F., Noriega - Limusa, 1999.
- Dahl, Robert A. y Charles E. Lindblom. *Política, economía y bienestar*. Trad. Eduardo Prieto. Buenos Aires, Paidós, 1971.
- García Morente, Manuel. *Lecciones Preliminares de Filosofía*, 5ª ed. Buenos Aires, Editorial Losada, 1952.
- Grondona, Mariano. *Los Pensadores de la Libertad. De John Locke a Robert Nozick*. 5ª ed. Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1989.
- Grondona, Mariano. *Las Condiciones Culturales del Desarrollo Económico*. 3ª ed. Buenos Aires, Planeta Argentina, 1999.
- Hamilton, A.; J. Madison y J. Jay. *El Federalista*. 7ª imp. Trad. y Prólogo Gustavo R. Velasco. México D.F., Fondo de Cultura Económica, 2000.
- Hofstadter, Richard. *La tradición política norteamericana y los hombres que la formaron*, 2ª ed. Tr. Mariluz Caso. Prólogo Christopher Lasch. México D.F., Fondo de Cultura Económica, 1984.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich, *Administración, una perspectiva global*., 6ª ed., Tr. Enrique Mercado González. México D.F., McGraw - Hill Interamericana Editores, 1998.
- Locke, John. *Segundo Tratado sobre el gobierno civil*. Tr. Carlos Mellizo. Madrid, Alianza Editorial, 2000.
- Marías, Julián. *Historia de la Filosofía*. Prólogo X. Zubiri. Madrid, Alianza Editorial, 2001.

- Porter, Michael E. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. 2ª ed. Trad. Alfonso Vasseur Walls. Rev. Miguel León Garza. Buenos Aires, Rei - CECSA, 1992.
- Porter, Michael E. *Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Trad. Ing. Ma. Ascensión de la Campa Perez-Sevilla. Buenos Aires, Rei - CECSA, 1995.
- Sabsay, Daniel Alberto y José Miguel Onaindia. *La constitución de los Argentinos. Análisis y comentario de su texto luego de la reforma de 1994*. Prólogo Germán J. Bidart Campos. 5ª ed. Buenos Aires, Errepar, 2000.
- Stoner, James F.; R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr., *Administración*, 4ª ed., Tr. Pilar Mascaró Sacristán. Naucalpan de Juárez, México, Prentice Hall Sudamericana S.A., 1996.
- Stuart Mill, John. *Sobre la Libertad*. Trad. Pablo de Azcárate. Prólogo Isaiah Berlin. Buenos Aires, Alianza Editorial, 1993.
- Toffler, Alvin. *El Shock del Futuro*. 12ª ed. Trad. J. Ferrer Aleu. Barcelona, Plaza & Janés, 1998.

* * *