

UNIVERSIDAD DEL CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

Tesina final – Estrategia y Diseño Organizacional

**Aspectos reputacionales en una
institución educativa sin fines de lucro**

Autor

Daniel Rigo

Profesor

Dr. Marcos Gallacher

Octubre de 2013

**SI AUTORIZO A LA UNIVERSIDAD DEL CEMA
A PUBLICAR Y DIFUNDIR A LOS FINES EXCLUSIVAMENTE
ACADEMICOS Y DIDACTICOS LA TESINA DE MI AUTORIA
CORRESPONDIENTE A LA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CURSADA EN ESTA INSTITUCION**

DANIEL RIGO

DNI: 14.316.279

INDICE

I. Introducción	1
II. Las instituciones educativas sin fines de lucro en la Argentina	2
II.1 Origen. Organización inicial	2
II.2 Importancia en el desarrollo educativo del país	3
II.3 Situación actual	3
III. Organización típica de una institución educativa sin fines de lucro	4
III.1. La separación de los derechos de propiedad de los derechos de control.	4
III.2. Características distintivas de las organizaciones non-profit que persiguen fines educativos	5
III.3. La arquitectura organizacional de una institución educativa sin fines de lucro	7
III.4. La importancia del aspecto reputacional	8
IV. St. Alexandra College. Un caso de estudio	9
IV. 1 Organización de St. Alexandra College	10
IV. 2 La contratación de obras y servicios para el Colegio	12
IV. 3 La obra eléctrica	13
IV. 4 El concurso de precios	14
IV. 5 Los resultados del concurso	15
IV. 6 La ejecución de la obra	18
V. Análisis del caso St. Alexandra College	20
VI. Conclusiones	22
VII. Bibliografía	25

I. Introducción

Una característica que distingue a las organizaciones sin fines de lucro es su particular estructura de propiedad. El hecho de no tener dueños físicos o jurídicos condiciona el diseño de su arquitectura organizacional y su funcionamiento pues nadie estará habilitado para reclamar los flujos residuales de caja que se pudieran generar como resultado de su trabajo. De este modo, en el desarrollo de sus actividades, las organizaciones *non-profits* podrán ejercer actos de comercio vendiendo y comprando bienes y servicios igual que una típica organización *for-profit* pero todas sus utilidades deberán ser reinvertidas en la estructura operativa de la misma organización y, eventualmente, los remanentes podrán ser aplicados a administrar una cartera de activos financieros cuyo producido seguirá el mismo camino de la reinversión en el seno de la organización (Aprea 2007).

En la mayoría de los casos, la autoridad máxima la detenta un elemento colegiado (directorio, *board of governors*, comisión directiva) quien guía los destinos con una gran libertad de acción, sujeta obviamente a regulaciones legales. Este directorio dicta las políticas para el funcionamiento de la organización y designa a las autoridades que las habrán de implementar.

Los fondos para el funcionamiento de una organización sin fines de lucro pueden provenir - en grandes líneas - de tres fuentes bien distintas, a saber: aportes del estado si dicha organización promueve alguna forma de bien público, aportes a título oneroso de quienes se benefician con su actividad (las cuotas de los socios de un club deportivo, por ejemplo) y aportes a título gratuito de un benefactor (donaciones).

Como en cualquier organización, la forma en que se estructurará internamente para funcionar estará condicionada por la misión, la finalidad o el objeto que persigue. Cuando el fin de la *non-profit* es brindar servicios educativos, las relaciones con la comunidad se vuelven particularmente intensas y - en ausencia del control formal de una asamblea de accionistas - estas organizaciones suelen tener un monitoreo informal, laxo y difuso de su desempeño, ejercido principalmente por los padres de los alumnos y los mismos ex - alumnos.

El objetivo de este trabajo es analizar la importancia que tienen los aspectos reputacionales en el cumplimiento de los contratos implícitos que se dan dentro de organizaciones sin fines de lucro.

II. Las instituciones educativas sin fines de lucro en la Argentina

II.1 Origen. Organización inicial

Durante las primeras décadas del siglo XIX cuando el ex Virreinato del Río de la Plata luchaba todavía por su independencia y organización, la idea de la construcción de una identidad nacional a través de la educación no era todavía una prioridad para políticos e intelectuales en estas tierras. La falta de docentes calificados, la escasez de recursos y la ausencia de proyectos hicieron prácticamente nula la presencia del estado en la educación de sus habitantes.

El campo de la educación quedó así abierto a las propuestas educativas heterogéneas de la Iglesia Católica, las escuelas laicas de particulares y las escuelas de extranjeros. Alrededor de 1820 comienzan a arribar a Buenos Aires una buena cantidad de británicos atraídos por la potencial riqueza de nuestro país, en el marco del Tratado de Amistad, Comercio y Navegación con Gran Bretaña (1825) y la relativa tranquilidad de la administración de Rivadavia. El clima de mayores libertades brindó a estas primeras instituciones educativas la autonomía necesaria para organizarse, adoptar métodos de enseñanza y elegir la currícula. Estos primeros colegios británicos (también los había franceses, norteamericanos e italianos) no eran gratuitos y brindaban una enseñanza elemental de aritmética, lengua y escritura en español y en inglés además de religión protestante. Los alumnos en general eran varones y – de la mano de la estrecha relación comercial con Inglaterra – en pocos años incorporaron estudios de contabilidad.

Durante el gobierno de Rosas se aumentó el control estatal, limitando fundamentalmente la difusión del culto protestante. Al caer Rosas se volvió a un período de mayor libertad, pero comienzan a aparecer en forma más organizada las primeras escuelas públicas y gratuitas lo que generó el cierre de las escuelas privadas más pequeñas. En 1856 quedaban menos de 60 contra las casi 127 que había en 1846, pero debido a la gran inmigración y al florecimiento de la economía, ellas volvieron a crecer. En 1870 había en Buenos Aires y sus alrededores 160 colegios particulares, 79 de ellos eran británicos, quienes ya aceptaban a cualquier niño, sea o no de la colectividad. Los únicos colegios gratuitos eran – en general – los que pertenecían a la Iglesia Católica (Silveira 2012).

II.2 Importancia en el desarrollo educativo del país

Muchas de estas escuelas estaban dirigidas por maestros calificados, educados en Inglaterra o Escocia, algunos con estudios universitarios. Sirvieron como vehículo muy efectivo de integración entre los inmigrantes y los nativos. Con la sanción de la Ley Nacional de Educación (Ley 1420) en 1884 se estableció ahora sí una orientación nacional en la educación, estableciéndose regulaciones muy estrictas a los colegios privados para unificar los programas y los niveles. A cambio, el gobierno les ofrecía subsidios para su funcionamiento. El estado argentino colocaba como una prioridad la educación de su población y dieron así comienzo las campañas por la obligatoriedad de la enseñanza elemental de la mano de Sarmiento (Bertoni 2001).

II.3 Situación actual

Según datos del INDEC, en el año 2010 el 28% de los alumnos argentinos de todos los niveles de escolaridad (inicial, primaria y secundaria) concurrían a escuelas privadas (INDEC 2013). Muchas de esas escuelas no persiguen fines de lucro y están dirigidas por organizaciones religiosas, colectividades o asociaciones de beneficencia. Inclusive algunas de ellas, si cumplen con algunos requisitos legales, reciben subvenciones del estado en porcentajes variables (Mezzadra y Rivas 2010: 5-7).

La mayoría de estas instituciones (subvencionadas o no) perciben de los padres de los alumnos una cuota por la prestación del servicio educativo. Es decir que, vía impuestos, vía cuota o ambas, la sociedad aporta una cantidad muy importante de recursos para el sostenimiento de los establecimientos educativos privados, cuya contraprestación es educar a las personas para que vayan cumpliendo distintos roles en esa misma sociedad, debiendo complementarse para ello con la escuela pública. Si un poco más de 1 de cada 4 alumnos concurren a instituciones educativas privadas, la importancia de la tarea de estas últimas es significativa.

III. Organización típica de una institución educativa sin fines de lucro

III.1. La separación de los derechos de propiedad de los derechos de control

En mercados libres, la transferencia de los derechos de propiedad promueve la asignación de los derechos de decisión y el conocimiento, proveyendo los incentivos para llevar adelante actividades productivas. Esto supone que la propiedad y la autoridad de decisión están en cabeza de la misma persona. En empresas corporativas en cambio, la propiedad está distribuida en muchas personas (accionistas) y el control es delegado a administradores profesionales (*managers*) quienes son supervisados por consejos de administración (*boards*). Ocurre entonces una separación de los derechos de propiedad de los derechos de control. Esta separación ocasiona que los *managers* tengan menos incentivos para colocar los activos productivamente o para transferir el control a *managers* más informados (Brickley, Smith y Zimmerman 2009).

Debido a dicha separación, la eficiencia social y productiva de este tipo de organizaciones podría ponerse en duda, pero la realidad es que ellas han sobrevivido con éxito desde hace décadas, con arquitecturas que son eficientes en comparación con otras formas de organización. Los ingresos corporativos estarán gravados por el impuesto a las ganancias, los accionistas tendrán derecho a disponer de los flujos residuales de caja y a nombrar al *board* que los representará. A su vez el *board* elegirá a los *managers* que conducirán operativamente la empresa.

Existe la posibilidad de que se generen problemas de agencia, debido al conflicto de intereses entre el principal (los accionistas) y sus agentes (*board* y *managers*) y entre el *board* y los *managers* en un nivel jerárquico inferior. Los principales agentes podrían estar incentivados a tomar decisiones que no maximicen el valor para los accionistas. El resultado de una equilibrada arquitectura organizacional sumada a una institucionalización de carácter social debería ser el control del comportamiento de los agentes en los diferentes niveles jerárquicos y en las diferentes áreas de la empresa (Peris-Ortiz, Rueda Armengot, Souza Rech y Pérez Montiel 2012).

Según Fama y Jensen, la supervivencia de las organizaciones en las cuales se da la separación de los derechos de propiedad de los de control se debe a que en ellas se verifica que las decisiones de *management* están separadas de las decisiones de control. El proceso de decisión de una empresa corporativa se da en cuatro etapas:

1. Iniciación: se establecen los objetivos perseguidos para la utilización de los recursos y la estructuración de contratos.
2. Ratificación: se eligen las iniciativas que serán implementadas.
3. Implementación: se ejecutan las decisiones que han sido ratificadas.
4. Monitoreo: se mide la *performance* de los agentes y se establecen las compensaciones correspondientes.

La Iniciación y la Implementación usualmente está en cabeza de los mismos agentes, denominándose ambas funciones decisiones de *management*. Lo mismo ocurre con las otras dos funciones – Ratificación y Monitoreo - que son decisiones de control. Sin procedimientos de control adecuados, las decisiones de *management* probablemente se desalinearán de los intereses de los propietarios, demandantes de flujos de caja residuales. De tal modo, un efectivo sistema de decisiones de control implica, casi por definición, que el control (Ratificación y Monitoreo) está separado del *management* (Iniciación e Implementación) (Fama y Jensen 1983).

III.2. Características distintivas de las organizaciones non-profit que persiguen fines educativos

La separación de las decisiones de *management* de las decisiones de control no es exclusiva de las empresas corporativas sino que es una característica que también se verifica en las organizaciones *non-profit*. También en este tipo de organizaciones que no persiguen el lucro habrá problemas de agencia que serán de otra naturaleza. Al no existir dueños, no habrá quien reclame los flujos residuales de caja pero de cualquier manera existirán incentivos para que otros agentes intenten apoderarse indebidamente de fondos necesarios para el financiamiento de las actividades de la organización. En este contexto, el sistema de toma de decisiones de las organizaciones *non-profit* también separa las decisiones de *management* de las decisiones de control para asegurar que los fondos (donaciones, subsidios o cuotas) no puedan ser fácilmente apropiados por agentes de cualquiera de los niveles de la organización.

Así - al igual que en las *for – profit* - las decisiones adoptadas por las distintas jerarquías de una organización sin fines de lucro son reforzadas por las “reglas de juego” concretas, propias de cada entidad tales como sistemas de información contable, presupuestación, auditorías, las que permitirán el control de la conducta de los agentes y

establecerán los parámetros para recompensar su *performance*. En el vértice de todo el sistema de decisiones, el *board* ejerce el máximo nivel de control, lo que asegura una plena separación de funciones con las decisiones de *management*. (Fama y Jensen 1983).

Operativamente, son tres los elementos que diferencian a las organizaciones *non-profit* respecto de las *for – profit*:

- Nadie tiene derecho a reclamar los flujos residuales de caja
- Están exentas del impuesto a las ganancias
- En muchos casos reciben subsidios en diferentes formas, desde donaciones hasta exenciones en otros tipos de impuestos

Estos elementos son importantes pues afectan el sistema de incentivos que tiene la organización *non – profit* para cumplir su misión. Mientras las *for – profit* están motivadas por maximizar los beneficios para sus accionistas o dueños, los incentivos en la organización sin fines de lucro son diferentes y las exenciones y subsidios constituyen una considerable ventaja sobre todo teniendo en cuenta que estas organizaciones compiten en el mercado con las *for – profit* como se da en el caso de las instituciones educativas, como colegios y universidades (Weisbrod 1988). Es probable que, en ausencia de los incentivos de maximización de beneficios, la competencia en el mercado por clientes (alumnos) y donantes sea el motor de funcionamiento de este tipo de organizaciones sin fines de lucro y sirva para mantenerlas “razonablemente” honestas, en ausencia del control como es el que ejercería un hipotético dueño (Glaeser 2002).

Nos referiremos a *instituciones* más que a *organizaciones* educativas. En las organizaciones existen tres niveles, un nivel operativo que ejecuta, un nivel administrativo que supervisa y coordina al nivel operativo y finalmente un nivel institucional que abarca a los otros dos, que es quien legitima a la organización y la relaciona con el entorno.

Analizamos a las instituciones educativas sin fines de lucro en dos dimensiones. Primero, por su misión educativa y en segundo lugar por la ausencia de lucro. La eficiencia en el cometido social de educar es difícil de evaluar y por lo tanto de

recompensar. Desde el punto de vista del lucro, el beneficio es el mayor incentivo de la empresa privada y el mecanismo a través del cual se mide la eficiencia. Podríamos pensar entonces que una institución educativa sin fines de lucro podría ser socialmente ineficiente y podría serlo doblemente pues no persigue el beneficio.

Sin embargo, esto en general no ocurre. Inclusive una institución educativa sin fines de lucro puede lograr objetivos socialmente valiosos y maximizar los resultados de su gestión en ámbitos donde la empresa privada posiblemente no encuentre beneficios. En el caso particular de los servicios educativos, esto sucede porque la asimetría de información que habitualmente sufren los consumidores no es explotada por las instituciones sin fines de lucro, quizás porque esa conducta podría no ser consistente con su misión o porque no persigue el beneficio, o por ambos motivos (Weisbrod y Lindrooth 2004).

Estas instituciones en general gozan de prestigio en la sociedad cumpliendo con su misión educativa. El aspecto reputacional cobra gran importancia por las tradiciones, la cultura organizacional y el arraigo en la comunidad, lo que obliga al cumplimiento efectivo de los contratos implícitos, que existen como en cualquier otra institución (Brickley, Smith y Zimmerman, 2009).

III.3. La arquitectura organizacional de una institución educativa sin fines de lucro

Tal como lo es el ADN de una persona, la arquitectura de una organización es única e inimitable. Formalmente la arquitectura de una institución educativa sin fines de lucro no difiere demasiado de cualquier otra, sea ésta de una organización con o sin fines de lucro. La necesidad de asegurar que cada nivel de decisión cuente con información relevante, el *trade – off* entre centralización o descentralización y la adecuada medición de la performance para recompensar apropiadamente serán los problemas típicos, como en cualquier otra arquitectura.

Suponiendo que los objetivos perseguidos por las instituciones educativas sin fines de lucro son socialmente valiosos, podría pensarse, que la meta de lograr una alta performance constituye un incentivo adicional para los trabajadores. Sin embargo, no hay evidencia empírica de ello. También se podría analizar – con una mirada altruista - la posibilidad de que las compensaciones de los trabajadores de este tipo de organizaciones sea menor que en organizaciones iguales con fines de lucro. Ello no es así, al menos en la República Argentina en donde el personal bajo convenio tiene

salarios estipulados sin distinción del lugar de trabajo y los docentes – el grueso de la fuerza laboral de una institución educativa – tienen mínimos establecidos por el Estado aún cuando no estén agremiados.

Algunos autores como es el caso de Weisbrod y Glaeser (se citan algunas referencias bibliográficas de ambos) han estudiado en profundidad el tema de los incentivos en las *non – profit* y no concluyen que sea éste un elemento diferenciador con las organizaciones *for - profit*.

En una institución educativa sin fines de lucro – como en cualquier otra organización - las decisiones serán tomadas por los niveles que posean información relevante, desarrollándose un sistema de control cuya eficacia obedece al grado de delegación de autoridad implementado. Dependerá de los recursos disponibles, de la personalidad y de los conocimientos profesionales de los que detentan algún grado de autoridad.

III.4. La importancia del aspecto reputacional

Intentaremos demostrar que en la arquitectura organizacional de una institución educativa sin fines de lucro cobra particular importancia el aspecto reputacional y es ésta su característica distintiva. Como en cualquier otra organización hay infinidad de contratos implícitos que consisten en promesas y entendimientos que no toman la forma de un documento legal. La mayoría de los contratos son de este tipo y constituyen el motor de la actividad cotidiana. El aspecto reputacional es una fuerza poderosa que motiva el cumplimiento de estos contratos. El mercado puede imponer en instituciones e individuos sustanciales costos para penalizar una conducta inescrupulosa. El incentivo para cumplirlos dependerá entre otras cosas de la capacidad que tiene la organización para detectar y sancionar al infractor (Brickley, Smith y Zimmerman, 2009). El problema es grave cuando el infractor es la máxima autoridad.

Como se mencionó anteriormente, una característica de las organizaciones sin fines de lucro es que no tiene dueños. La máxima autoridad es detentada por el *board*, quienes no pueden comprar, vender o transferir sus derechos de propiedad ya que no poseen acciones que los comprometa con el éxito de la organización. No hay regla tampoco que los obligue a actuar como custodios de los valores que promovieron los fundadores. No perciben salario alguno por su tarea. No existe la posibilidad del *stock* –

option ¿Cuál es el incentivo para formar parte de ese organismo colegiado? ¿Qué motiva a una persona a imponerse una obligación de la cual no obtiene rédito alguno?

Los incentivos pueden variar de persona a persona, incluyendo posiblemente aspectos como compromiso, tradición o valores. Muchas de estas posiciones requieren de los postulantes someterse a un *cursus honorum* donde habrán de esperar varios años antes de ocupar una silla en el *board*. Si descartamos el altruismo, es posible que la postulación a estos puestos sea un mecanismo de *business networking* en el cual se le da una gran importancia a la multiplicidad de “contactos”, como un nuevo enfoque a las relaciones de negocios. La participación en el *board* de un colegio importante permitiría un grado de figuración social que favorecería el *networking*. En cualquier caso sería difícil medir estadísticamente las intenciones verdaderas que llevan a cada quien a ocupar estos puestos.

El único control de la integridad de los procedimientos de un *board* en este tipo de organizaciones es el *board* mismo. El “monitoreo informal y difuso del desempeño”, al que ya nos referimos actuará en las áreas que sean más claramente observables como el estado de las instalaciones o la frecuencia o el avance de las nuevas construcciones.

Lo que trataremos de demostrar mediante el estudio de un caso es que el aspecto reputacional en el cumplimiento de contratos implícitos por los miembros del *board* de una institución educativa sin fines de lucro es fundamental para el equilibrio de los factores que describen la arquitectura organizacional y que la infracción termina generando mayores costos a la organización.

IV. St. Alexandra College. Un caso de estudio

Corría el lunes 11 de enero de 2010. Antonio López, el Intendente de St. Alexandra College recibe un llamado de Esteban Nieto, Gerente General del Colegio desde hace más de 7 años. Nieto, ex – alumno del Colegio, abogado y capitán del equipo de rugby de veteranos sonaba preocupado. “¿Antonio, me puede venir a ver ahora mismo por favor?”.

St. Alexandra College es el establecimiento educativo más grande de la ciudad de Santa Fe. Fundado en 1905 por Norah “Belle” Golden, una monja católica irlandesa en honor a Santa Alejandra de Roma, está ubicado al norte de la ciudad, en un predio de 25 hectáreas. Organizado desde sus inicios como una asociación sin fines de lucro, hasta la década del sesenta fue exclusivamente un colegio de mujeres de nivel Primario.

Actualmente es mixto, cuenta con todos los niveles educativos (Jardín de Infantes, Primaria y Secundaria) y tiene un prestigio bien forjado como uno de los mejores colegios de la provincia. Es un colegio bilingüe, con docentes argentinos y extranjeros. Mr. Phileas Thompson, el Headmaster, es escocés de origen y hace más de veinte años que reside en la Argentina. Ocupa el puesto hace 12 años y tiene gran predicamento en la comunidad.

El Colegio tiene 847 alumnos, el 48% de ellos en el nivel Primario. Los alumnos pueden optar por obtener su IB (*International Baccalaureate*) al terminar el Secundario, lo que les permite un reconocimiento internacional del título secundario. Es un Colegio bastante caro, con cuotas que van desde los USD 700 hasta los USD 1650 dependiendo del nivel y las actividades extra – curriculares. Los alumnos tienen jornada doble desde el nivel Pre – escolar y todos almuerzan en el gigantesco comedor del Colegio. Además de las asignaturas tradicionales, en St. Alexandra se practican casi todos los deportes y se le brinda una especial importancia a las actividades artísticas. “*Let Peace Live Here*” es el lema del Colegio. Fundada como una escuela católica, hoy brinda una educación laica y Religión es una asignatura extra – curricular. Hasta el año 1998 hubo pupilos en el Colegio. El legendario edificio del *Boarding* fue transformado en el *Belle Arts Building* en honor de la fundadora

El predio del Colegio tiene 18 edificios principales entre los que se cuentan 5 edificios para aulas, 2 laboratorios, 2 teatros, el *Belle Building*, 2 gimnasios, 1 biblioteca, 1 comedor, y 4 instalaciones de servicio, entre talleres y depósitos. Son edificios de 2 y 3 plantas y la superficie cubierta es de algo más de 21.000 m². La superficie no edificada (unas 10 hectáreas) está ocupada por parques y varias canchas de fútbol, rugby, hockey y una pista de atletismo.

IV. 1 Organización de St. Alexandra College

El Colegio responde a una organización típica de este tipo de instituciones educativas sin fines de lucro. La Figura 1 muestra el organigrama del Colegio. La autoridad máxima es un *Board* conformado por 11 ex – alumnos, 4 mujeres y 7 hombres. Del *Board* dependen dos áreas con funciones bien diferenciadas, una académica y otra administrativa.

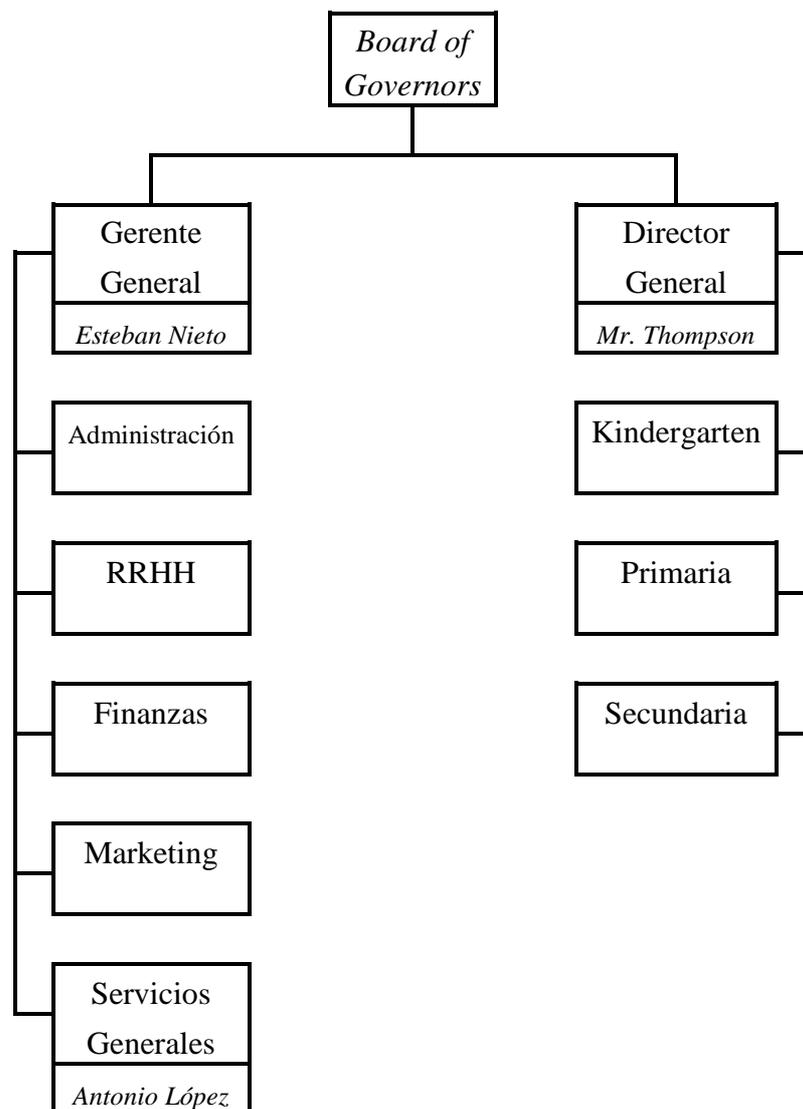
El área académica está dirigida por un director general (*headmaster*), del cual dependen un director para cada nivel de enseñanza (jardín de infantes o *kindergarten*,

primaria y secundaria) y los docentes, más una importante estructura de apoyo que incluye secretarías académicas y administrativas, psicopedagogos que manejan *learning centres* en cada nivel para atender los problemas de aprendizaje y bibliotecarios. En general, los contactos con la estructura de dirección se dan a través del *headmaster*.

El área administrativa está dirigida por un gerente general, funciona como elemento de apoyo a la dirección y maneja las habituales funciones de recursos humanos, marketing, finanzas y servicios generales.

El área de servicios generales está a cargo de un Intendente del cual depende toda la estructura de mantenimiento y de seguridad del Colegio. Ese puesto históricamente está ocupado por un profesional del área de la construcción (ingeniero o arquitecto) y tiene a cargo el planeamiento, la programación y la ejecución o el control de la ejecución de las obras de infraestructura que se determinen necesarias.

Figura 1. Organigrama de St. Alexandra College



IV. 2 La contratación de obras y servicios para el Colegio

El Colegio no tenía procedimientos establecidos para la contratación o compra de bienes y servicios. En general se exigían dos o tres presupuestos para compras o contrataciones de cierto monto pero no existían normas escritas que establecieran montos “tope” para definir cuándo se podía comprar en forma directa y cuándo se debía concursar distintos precios. En la Administración del Colegio existía un responsable de compras pero estaba más orientado a atender las múltiples demandas del área académica que iban desde plastilina hasta pizarrones. En general las compras necesarias para el mantenimiento del Colegio eran gestionadas por el Intendente López en estrecha relación con el Gerente Nieto.

El Intendente López había desarrollado un procedimiento para el llamado a concurso de precios para la ejecución de obras de infraestructura y había diseñado varios modelos de contrato que ya se usaban en las variadas contrataciones que llevaba adelante el Colegio. López había insistido en varias oportunidades a Nieto que era necesario que el *Board* aprobara un procedimiento concreto para las contrataciones que se realizaran. La idea de López era que la dinámica de las actividades del Colegio no se detuviera esperando por la autorización para concretar compras permitiendo que cada nivel de autoridad pudiera llevar adelante un procedimiento rápido y transparente. Específicamente para su área de responsabilidad en aquel momento (mediados de 2009) López le había propuesto a Nieto lo siguiente:

- Hasta USD 800 se autorizaría la compra directa, sin autorización previa
- Desde USD 800 y hasta USD 2500 se pedirían 2 presupuestos y la decisión correría por cuenta del Intendente, informando al Gerente.
- Desde USD 2500 y hasta USD 12.000 se pedirían 3 presupuestos y la decisión correría por cuenta del Gerente.
- Desde USD 12.000 y hasta USD 75.000 se pedirían 3 presupuestos y la decisión correría por cuenta del *Board*.
- Más de USD 75.000 se elaboraría un pliego de condiciones y se llamaría a un concurso privado de precios cuya decisión final correría por cuenta del *Board*.

A Esteban Nieto no le pareció una mala idea, pero prefirió no llevar adelante la iniciativa. Según le explicó a López, él prefería que los límites no fueran estrictos. Nieto consideraba que eso restringiría su libertad de acción. Nunca había tenido problemas con sus superiores. El *Board* jamás había detenido una iniciativa suya y nunca se había impugnado una contratación. “Nuestros procedimientos son transparentes López. No me imagino a un miembro del *Board* imponiéndome un contrato. Nosotros somos personas de bien y ellos también” le dijo alguna vez. En ocasiones, un miembro del *Board* presentaba a un contratista o a un proveedor de su confianza. La mayoría de ellos eran empresarios con múltiples relaciones comerciales y muchas veces los contratos que acercaban eran muy ventajosos para el Colegio, en precio y en calidad. Pero cuando ello no ocurría y se rechazaba un contrato “apadrinado” jamás se había generado una reacción. Era impensable para Nieto y para López que tal cosa ocurriera. “En St. Alexandra enseñamos valores y nos basamos en la confianza mutua. Si no es conveniente para los intereses del Colegio, no se contrata” le decía a López cuando este le informaba que se había “bochado” a un proveedor o un contratista presentado por algún miembro del *Board*.

IV. 3 La obra eléctrica

Las instalaciones de St. Alexandra College tenían algo más de 100 años de antigüedad y sus instalaciones eléctricas eran un cúmulo de agregados a lo largo de todo ese tiempo, ejecutados con más o menos pericia técnica. Desde que López comenzó a trabajar en el Colegio en 2007, se planteó como una de las prioridades llevar adelante la repotenciación del sistema. Cada año, el consumo eléctrico del Colegio era más alto y últimamente habían empezado a tener preocupantes cortes de energía por sobrecarga. El Colegio recibía alimentación de energía en baja tensión (220 voltios) y era indispensable el *upgrade* a media tensión (13.2 kV) instalando dentro del Colegio estaciones transformadoras que entregaran el suministro a los usuarios. Era una obra de gran envergadura que le permitiría al Colegio abastecerse sin sobresaltos por varios años, absorbiendo sin inconvenientes todas las ampliaciones que se estaban planeando. Los técnicos de la EPE (la empresa de energía de la provincia) le indicaron a López los pasos a seguir y a principios de 2009 se contrató a una empresa de Buenos Aires (MEDA) quien realizó los estudios preliminares y el proyecto.

La relación de López con Nieto, su jefe directo, era muy buena y juntos recorrieron el camino de planeamiento y programación de la obra. Nieto se apoyaba mucho en el consejo técnico del Intendente del Colegio. Los estudios de la empresa MEDA concluyeron a mitad de 2009 y estimaron el costo total de la obra en aproximadamente USD 500.000.

Nieto y López, después de trabajosas presentaciones y negociaciones con el *Board* obtuvieron la autorización para iniciar el proceso de contratación. La obra debería dar comienzo en febrero de 2010.

IV. 4 El concurso de precios

“¿Antonio, me puede venir a ver ahora mismo por favor?” le dijo Nieto a López. “Es muy importante, se trata de la licitación de la obra eléctrica”, agregó.

López había preparado un concurso privado de precios muy bien organizado. Había invitado a una serie de empresas de Santa Fe, de Buenos Aires y de Córdoba. Las empresas invitadas se contaban entre las más importantes del país. No había muchas empresas que pudieran enfrentar una obra de esa magnitud. Todo el proceso estuvo supervisado por Nieto quien informaba permanentemente al Board de los pasos que se iban dando.

El proceso, desde el llamado a concurso hasta la apertura de sobres se extendió por algo más de 60 días. El proyecto a ejecutar sería el que había elaborado la empresa MEDA, quien atendió las consultas de los potenciales oferentes y las visitas a obra durante el período de estudio. Se llamó a 8 empresas, de las cuales visitaron la obra 6 y finalmente 4 de ellas entregaron su propuesta.

El concurso tenía las siguientes características básicas: El sistema de contratación sería por ajuste alzado (“llave en mano”), es decir que el contratista se haría cargo de la provisión de materiales y mano de obra necesaria para la ejecución de toda la obra. La propuesta se haría efectiva en sobre cerrado, el que debería contener un listado de antecedentes de la empresa en obras similares y la oferta económica. Debería entregarse antes del miércoles 13 de enero de 2010. Los sobres serían abiertos y analizados por el Gerente y presentados al Board el día viernes 15 de enero. El miércoles 20 de enero se comunicaría la decisión final.

La obra debería empezar a más tardar el miércoles 10 de febrero y tendría un plazo de ejecución máximo de 6 meses, debiendo finalizar el viernes 13 de agosto de 2010. La

dirección de obra correría por cuenta de un profesional designado por el Colegio, quien ya estaba en tratativas con MEDA para que asumiera esa responsabilidad y se encargara de las gestiones para la conexión del servicio con la empresa provincial de energía EPE.

Cuando López llegó a la oficina de Nieto lo notó muy preocupado. “Mañana viene Florencio a reunirse conmigo. Trae a dos oferentes para la obra eléctrica y me los quiere presentar”. El contador Florencio Alandro era el miembro más joven del *Board*. Era una persona muy dinámica y siempre estaba involucrado con las tareas que se llevaban adelante. Le gustaba estar en las obras por mínimas que ellas sean y conocía hasta el último de los empleados del Colegio. Era una persona muy adinerada ya que su familia poseía una fábrica de envases, una de las más grandes de la provincia.

“¿Para qué se los quiere presentar, Esteban? Hasta ahora usted no recibió a ninguno de los oferentes. ¿Por qué debería recibir a estos?” le dijo López. “Me los trae un miembro del Board, Antonio. Aunque sea por deferencia a él debo charlar con ellos” le respondió Nieto. Antonio presintió problemas pero confiaba en su jefe y descontaba que la sangre no llegaría al río.

Al día siguiente (martes 12 de enero, un día antes de la entrega de los sobres con la propuesta) el Gerente Nieto lo llamó a López. Con semblante preocupado le comunicó que “estas personas son dos empresarios muy importantes de Buenos Aires, amigos de Florencio y van a participar en el concurso. Uno proveerá los transformadores, el otro el material eléctrico suplementario y a su vez acercará a un ingeniero amigo para que ejecute la obra”. Antonio no podía creer lo que escuchaba. “Esteban, esto tira por la borda todo lo que hemos organizado ¿Qué antecedentes tiene esta gente? Además, ¿quién va a ejecutar la obra civil? ¿Quién va a hacer los centenares de metros de zanjeo necesarios? ¿Quién va a ser el director de obra de ese aquelarre? Es una obra muy delicada Ernesto, se usan cientos de componentes de mucha importancia para la seguridad de las personas, tenemos que centralizar lo más posible para no perder el control. Usted y yo este tema lo hemos charlado hasta el cansancio” dijo Antonio, casi fuera de sí. “Todavía tenemos que ver los números” se defendió Esteban. “Quizás es todo un *bluff*, Antonio. Esperemos”

IV. 5 Los resultados del concurso

Al día siguiente, miércoles 13 de enero de 2010 por la noche, el Intendente Antonio López se reunió con el Gerente General del Colegio, Esteban Nieto y juntos abrieron,

uno por uno, los cuatro sobres con las propuestas. Faltaban las de los amigos de Florencio. Antonio se encargó de hacer una lista con la síntesis de las propuestas tal como se muestran en el Cuadro 1.

**Cuadro 1 - Resultados del concurso de precios - Ofertas por ajuste alzado
Precios en miles de dólares con IVA incluido**

Orden	Empresa	Obra civil	Obra eléctrica	Total
1	TECNIPROT	135	260	395
2	BRADEN Ingeniería	110	290	400
3	MIDEP	160	334	494
4	AVELLANEDA	154	395	549

Cuando Antonio se iba, Esteban le dijo muy serio, “Me llamó Florencio y me pidió que le mande los resultados del concurso Antonio, quería que usted lo sepa” “¿Y usted que va a hacer Esteban? preguntó Antonio. “Mandárselos por supuesto Antonio. Es un miembro del *Board*. Ellos son mis jefes. Y los suyos también.” respondió Esteban. “Hay una cuestión de transparencia y de cumplimiento de la palabra empeñada con los oferentes que confían en el prestigio de St. Alexandra. Su reputación está en juego Esteban. Florencio está minando su autoridad como Gerente” le dijo impulsivamente Antonio. “Yo voy a hacer lo que más le convenga al Colegio” contestó Esteban dando por terminada la conversación.

El sábado 16 de enero por la noche Antonio recibió un correo electrónico que Florencio le enviaba a Esteban y que le copiaba a él. En el asunto figuraba “Oferta ganadora”, el texto del correo decía muy sintéticamente “Estimado Esteban: He presentado la siguiente oferta a mis pares del *Board* y la han aceptado. Consideramos que este tipo de forma de contratación con contratos separados resulta mucho más ventajosa para St. Alexandra. Le he pedido a la gente de Braden Ingeniería, quienes en el concurso han ofrecido el precio más bajo para la obra civil que mantenga los precios y nos acompañe con esos trabajos en el proyecto y ellos han aceptado. El lunes temprano nos debemos reunir para afinar algunos detalles”, firmaba Florencio. Al correo se adjuntaba un cuadro comparativo (Cuadro 2), en el cual se resumían las ofertas para la ejecución de la obra por contratos separados.

Cuadro 2 - Resultados de la propuesta por contratos separados
Precios en miles de dólares con IVA incluido

Orden	Empresa	Mano de Obra	Materiales	Obra Civil	Total
1	ELECTROMELBA	94	190	N/A	284
2	BRADEN Ingeniería	N/A	N/A	110	110
Precio final:					394

El lunes 18 de enero por la tarde Esteban lo llamó por teléfono al Intendente: “Antonio, tenemos que hablar de la obra eléctrica. Véngame a ver por favor” Un rato después le explicaba: “Hemos estado trabajando con Florencio toda la mañana en este asunto. Braden Ingeniería ejecutará la obra civil como usted ya sabe. El ingeniero que hará la instalación eléctrica aportará el personal para ir haciendo las canalizaciones. Los caños los comprará directamente el Colegio y también nosotros alquilaremos la máquina para zanjar durante el tiempo que haga falta” dijo Ernesto de un tirón. “¿Y la dirección de obra Ernesto, quien manejará a todos estos actores?” preguntó Antonio. “Hemos llegado a la conclusión con Florencio que tal dirección no es necesaria. Él conoce a esta gente que va a ejecutar los trabajos y la sabe muy responsable. Casi no van a necesitar a la gente del Colegio” dijo el Gerente. “Por más responsable que sean necesitamos un director de orquesta Ernesto, alguien que nos aporte el tejido conjuntivo que junte a todos estos jugadores. Si no lo hacemos dé por seguro que vamos a estar corriendo nosotros atrás de los acontecimientos. Es una obra compleja, tenga por favor conciencia de ello Ernesto” le dijo nerviosamente Antonio. “Tengo conciencia que debo minimizar los gastos para el Colegio y eso hago Antonio. La realidad es esta. La opción que nos acercó Florencio es la más barata” dijo el Gerente mientras le alargaba una planilla (Cuadro 3) con la comparación de las ofertas de los contratistas que se habían presentado al concurso con los que se habían presentado “por fuera”, de la mano de Florencio.

Mientras miraba la planilla y sacudía la cabeza, Antonio López el Intendente de St. Alexandra College le pidió a su Gerente General “Lo único que le solicito Esteban es que me aparte de la obra. Sandro, nuestro Jefe de Mantenimiento va a estar en condiciones de ser el nexa con el Colegio. Ya he hablado con él.” Ernesto, con disgusto le respondió: “Usted es empleado del Colegio y tiene una obligación que cumplir. Entiendo los motivos pero usted sabe a lo que se expone”. “Por supuesto Esteban. Por

supuesto que lo sé”. Se estrecharon las manos y Antonio se retiró de la oficina de Esteban Nieto.

**Cuadro 3 – Comparación de ofertas presentadas
Precios en miles de dólares con IVA incluido**

Orden	Empresa	Total	Forma de contratación
1	ELECTROMELBA + BRADEN	394	Contratos separados
2	TECNIPROT	395	Ajuste alzado
3	BRADEN Ingeniería	400	Ajuste alzado
4	MIDEP	494	Ajuste alzado
5	AVELLANEDA	549	Ajuste alzado

IV. 6 La ejecución de la obra

Casi 14 meses después de estos acontecimientos, una lluviosa mañana de abril de 2011, Esteban llamó a su despacho a Antonio. Le pidió que cierre la puerta y le dijo: “Mire Antonio, esto quizás signifique una revancha personal para usted. Algunos miembros del *Board* entre ellos el tesorero han iniciado reservadamente una investigación acerca de la obra eléctrica, pues han recibido noticias de algunos desmanejos operativos y han notado que los gastos fueron mayores que los presupuestados. Necesito un informe completo de lo que se ha hecho y lo que se ha gastado. Le ruego reserva total y objetividad”

Dos semanas después Antonio le entregó en mano un informe a Esteban cuyos puntos salientes eran los siguientes:

- La obra tardó 8 meses en ejecutarse, 2 meses más de lo previsto.
- En ese momento, 6 meses después de haber concluido la obra, no se había logrado todavía que EPE conecte al Colegio al sistema de media tensión. Se atribuye a la falta de dirección de obra, una de cuyas tareas principales era la conexión final del sistema del Colegio a la red pública. La falta de un contacto

técnico fluido no pudo ser reemplazado por el esfuerzo de la Administración para llevar adelante las gestiones.

- No se pudo realizar ningún ensayo técnico del material provisto (especialmente transformadores y resistencias) lo que era una de las tareas asignadas a la dirección de obra. Los únicos ensayos disponibles son los que entregaron los mismos fabricantes de los elementos en cuestión.
- La falta de coordinación entre los contratistas generó varios inconvenientes para la infraestructura del Colegio entre los que se cuentan la rotura por dos veces consecutivas del mismo caño maestro de agua por dos contratistas distintos pese a las advertencias y señales fijadas in situ. A esto se suman otras catorce roturas de elementos enterrados (cables de red, cámaras de inspección y de empalme, caños de agua y cloacales, cables de electricidad viejos y – curiosamente – nuevos), pese a tener todos los planos del Colegio a disposición. La multiplicidad de contratistas sin dirección común generó estos inconvenientes.
- Sin considerar los gastos que ocasionaron estos inconvenientes, los que fueron solucionados por personal propio o contratando terceros a costo del Colegio, la obra resultó aproximadamente un 10% más cara que si hubiera sido contratada con el sistema de ajuste alzado al ganador del concurso ignorado. En el Cuadro 4 se compara el monto originalmente presupuestado con lo efectivamente facturado.

Cuadro 4 - Comparación entre el monto presupuestado y la facturación final
Precios en miles de dólares con IVA incluido

Orden	Empresa	Oferta	Facturado
1	ELECTROMELBA + BRADEN	394	433
2	TECNIPROT (*)	395	N/A

(*) Ganadora del concurso por ajuste alzado. Ver cuadro 1

V. Análisis del caso St. Alexandra College

“¡Reputación, reputación, reputación! ¡Ay, he perdido mi reputación! He perdido la parte inmortal de mi ser y lo que queda es bestial.” (William Shakespeare en boca de Casio, jefe de la guardia de Otelo despedido por haberse emborrachado)

Este centenario Colegio aparece bien organizado, prestando servicios educativos a la comunidad desde hace más de un siglo. Grandes instalaciones, buena matrícula de alumnos pese a sus altas cuotas y un buen prestigio en el medio donde desarrolla su actividad. Han logrado alcanzar los estándares para otorgar el *IB diploma* lo que implica una serie de prestaciones que no son fácilmente reunidas. Por lo que entonces se aprecia, los *outcomes* de St Alexandra College son satisfactorios. El Colegio ha podido crear valor y los integrantes de esta institución han articulado su trabajo de modo de lograrlo. Esa articulación se da a través de los factores que ya hemos mencionado y que conforman la “arquitectura” de una organización. Ahora bien, se presenta en el caso una cuestión que atañe más bien a la moral de las personas. Una moral que no es mensurable en términos estadísticos. Es difícil apreciar qué porcentaje de moralidad tiene una persona ¿Qué indicadores se podrían usar? Y si los hubiera, ¿cómo medirlos en términos objetivos, tal como medimos productividad o utilidades?

Pero el problema que aquí se relata, que se relaciona con la moral de las personas afecta a la arquitectura organizacional de este Colegio. Y la afecta en forma particular pues esta institución educativa no persigue fines de lucro y por lo tanto la autoridad máxima, no sujeta a ningún tipo de control objetivo, es el *Board*. Y la conducta moralmente reprochable parte justamente de un miembro de ese organismo colegiado.

La pregunta a responder es cómo la ha afectado. El elemento que hace el puente entre la falla moral y la arquitectura organizacional es la reputación ya que se han incumplido los contratos implícitos que hacen a la red de relaciones que se tejen dentro de cualquier organización. Sencillamente una buena reputación le da la seguridad al que es sujeto de esos contratos que la contraparte los va a cumplir. Consideremos los hechos concretos en el caso que nos ocupa. Es implícito que va a respetarse un concurso de precios bien organizado, aceptado por todos, donde los oferentes se respaldan en el prestigio de tamaña institución educativa. Es implícito que las reglas de juego son claras e iguales para todos, que todos ofertarán de acuerdo a su buen saber y entender y que las personas que están a cargo de juzgar el resultado actuarán con ecuanimidad, no por poseer profundos valores éticos ni por altruismo (ojalá que sea así, pero no es

mensurable) sino que, por el hecho de ser parte de una institución bien organizada (como es St. Alexandra College), tienen los incentivos suficientes para no cometer un acto impropio. Ojalá que el Gerente y el Intendente sean personas morales pero suponiendo que no lo sean, tienen una cantidad de controles que los motivarían a portarse correctamente. Y así se van articulando los tres factores de la arquitectura organizacional.

Pero ¿qué pasa cuando el que comete un acto moralmente discutido como es el de ignorar un concurso de precios que se ha organizado en nombre de la institución es un miembro del Board? Analicemos la conducta de esta autoridad institucional desde tres puntos de vista.

En primer lugar, ¿es reprochable la conducta de Florencio? Supongamos que su objetivo haya sido obtener las mayores ventajas para el Colegio mediante una contratación sin igual. Debería haber presentado a los oferentes incluyéndolos en el concurso y señalando las ventajas de su contratación. La representación casi personal de los contratistas que adoptó Florencio afectó fuertemente su reputación. Él permitió que las reglas de juego cambiaran a favor de sus amigos en el medio del concurso y los hizo ganar. Esto generó costos adicionales para el Colegio, como veremos más adelante.

En segundo lugar ¿Quién lo controla? Podríamos decir que la comunidad, pero no es un control tan efectivo como para llegar a distinguir elementos tan sutiles como los que se relatan. Otros elementos de control podrían ser los mismos miembros del Board. En el caso analizado se observa que algo de ello ocurre, pero son pares y el proceso quizás no sea tan eficaz.

Y finalmente, ¿quién lo incentiva a no hacer lo que aquí se ha relatado? Detentando la autoridad que ostenta como miembro del *Board* y no teniendo control efectivo, en el orden personal sólo contrapesaría su moral, que está más bien en la órbita de sus valores personales o su reputación en la comunidad, la que podría llegar a tener un peso importante como auto – limitación para no transgredir ciertos límites como los que aquí se describen.

En los aspectos prácticos, ¿qué costos ha debido pagar la institución? Para empezar, la autoridad del gerente ha sufrido un menoscabo, justamente porque se ha afectado su reputación al permitir quietamente que ocurriera este descalabro. Si imaginamos el banco de tres patas con el que Brickley representa la arquitectura de una organización, podemos apreciar aquí que la pata de la autoridad ha quedado un poco maltrecha y el banco se ha desequilibrado. Un contrato implícito (el de no permitir que se trampee un

concurso de precios) ha sido desconocido. La reputación del gerente – y su autoridad – se han dañado y toda la organización, tal como ocurre con el banco, sufre esa inestabilidad. ¿Se puede recuperar? Entendemos que es difícil. Se trata de la confianza y de la credibilidad de una persona. Dependerá de sus dotes de liderazgo. La pregunta que surge es ¿podría el gerente haber encontrado el modo de resistir la presión que sufrió por parte del miembro del *Board*? Entendemos que sí. Simplemente haciendo uso de su autoridad. El *Board* le ha confiado al Gerente General la administración eficiente de los recursos del Colegio. Es una responsabilidad para la cual el mismo *Board* lo ha investido de la autoridad correspondiente. Haciendo uso de su autoridad, él podría haber obligado a los contratistas amigos de Florencio a participar en el concurso con las mismas reglas que el resto de los competidores. Un poco de templanza, de integridad y de conciencia de su propia autoridad hubiera salvado la situación. Son valores personales, no mensurables, pero los costos que paga este gerente en términos de reputación y desequilibrio de la arquitectura organizacional son altos.

Y si quisiéramos analizar los costos en dinero que ha generado este problema, basta con analizar el informe del Intendente López en VI. 6. Se han generado muchos gastos extras que jamás debieron haberse producido. El Colegio finalmente gastó más dinero y la obra adolece de una serie de controles que debieron haberse realizado en tiempo y forma y que podrían generar un problema en el futuro.

La ética y la arquitectura de una organización son interdependientes. La organización debe ser estructurada de modo tal de promover una conducta ética hacia todos sus *stakeholders*. Aquí lo analizamos hacia afuera de la propia estructura, en la relación del Colegio con sus proveedores y vemos que – como necesaria e inmediata consecuencia – una conducta poco ética repercute hacia adentro de la propia organización.

VI. Conclusiones

Una institución educativa sin fines de lucro tiene la arquitectura organizacional típica de las *non – profits*, en las cuales las decisiones de *management* las adoptan agentes distintos a los que adoptan las decisiones de control. El hecho de no tener dueños implica que – a diferencia de las *for-profit* - no habrá quien reclame flujos residuales de caja. La separación en el sistema de toma de decisiones debería preservar a la organización de la apropiación indebida de los fondos (donaciones, cuotas o subsidios)

por parte de los agentes de distintos niveles jerárquicos. Estas circunstancias le otorgan un papel primordial al *board* quien deberá elegir, controlar y evaluar a los agentes que tomarán las decisiones de *management*. Según Fama y Jensen, la ausencia de riesgo de un despido forzado de los miembros del *board* vía *takeover* puede derivar en una perpetuación en los puestos y en la elección de los nuevos miembros por parte de los miembros existentes. Este entorno daría pocas seguridades de que no ocurran actos de colusión o apropiación indebida de fondos. (Fama y Jensen 1983). El análisis que realizan Fama y Jensen no considera que la conducta humana también puede estar motivada por valores morales entre los cuales se cuenta la honestidad.

En el caso de que la *non – profit* sea una institución educativa, el aspecto reputacional pasa a un primer plano como incentivo para que un miembro del *board* cumpla con su misión honestamente. Típicamente sus integrantes son ex – alumnos, a su vez padres y abuelos de alumnos y de ex – alumnos, personas muy conocidas en la comunidad que forman parte voluntariamente del *board* por razones muy variadas, sea por altruismo, *networking*, figuración social o un poco de cada cosa. Es esperable del miembro del *board* de una institución educativa sin fines de lucro que tenga un cierto temor a la mala reputación, la que podría generar su descrédito social en la comunidad vinculada con la institución educativa.

La elección de los miembros del board

Si no pesan los valores personales, la honestidad y la integridad moral de cada quien, en el contexto antes descrito un miembro del board tiene pocos incentivos para actuar honestamente. La mayoría de esos incentivos pasan por aspectos que hacen a su reputación en la comunidad. Pero difícilmente una persona con pocos escrúpulos morales tenga alguna preocupación por su reputación, que es una construcción social alrededor de la percepción que tienen los otros de la credibilidad, fiabilidad, moralidad y coherencia de una persona. El interés por la propia reputación y los valores morales inexorablemente van de la mano.

Con este condicionamiento, la elección de cada miembro del board es crucial. El análisis psicológico de su personalidad es indispensable, para lograr ir más allá de su *background* y de los comportamientos observables y así bucear en la percepción de los valores y las actitudes del candidato. Una vez seleccionado, el proceso de inducción

debería prolongarse al menos durante dos años como *trustees*, colaborando con cada uno de los comités del *board* para interiorizarse en su funcionamiento.

Para asegurar el oportuno recambio generacional y eliminar los males que sobrevienen de la perpetuación de un miembro del *board* en su puesto, es conveniente que existan planes de sucesión. Los ex – miembros del *board* pueden conformar un comité asesor que sirva de consejo y guía moral para los miembros activos.

El legado de los fundadores

En el entendimiento de que el *board* de una institución educativa sin fines de lucro deberá estar constituido por personas morales preocupadas por su reputación, la tarea de ellos será diseñar las políticas que debe seguir la organización. Estas políticas deben institucionalizar el legado de los fundadores y preservar las intenciones de los donantes de fondos. La lectura del documento fundacional en cada reunión del *board* tiene un alto valor simbólico (“*Read the Entire Indenture. Out Loud. Once a Year*”).

Debe existir un código de ética que refleje los valores en juego y la cultura de la organización. Este código es el que guía operativamente la remoción de miembros del *board* en circunstancias especiales y la evaluación del desempeño de la *performance* de cada uno (Cain 2012).

Criterios para mejorar la arquitectura organizacional

Como cualquier organización, la *non – profit* reacciona a las cambiantes fuerzas del mercado. Está lejos de ser un sector estático, sino que se adapta permanentemente. Es interesante el desarrollo que se ha observado en los últimos años de un *management* especializado en organizaciones sin fines de lucro, ya que éste claramente requiere habilidades distintas.

Los criterios de mejora permanente se deben dar en todas las dimensiones de la arquitectura organizacional, especialmente en la evaluación del desempeño y su consecuente compensación.

Los aspectos reputacionales que hemos analizado en el nivel del *board*, quien es el que toma las decisiones de control son también importantes en el nivel donde se toman las decisiones de *management*. Si la organización es pequeña, probablemente estas decisiones estén en cabeza de pocos agentes. El *board* debe apoyar, aconsejar, guiar y

cuando sea necesario, remover al *management*. Comete un error el miembro del *board* que se arroge tareas propias de los gerentes, ya que son estos últimos quienes tienen el conocimiento específico. Es tarea del *board* la aprobación de los presupuestos correspondientes a cada área y la autorización para las grandes obras, pero cuando un miembro del *board* desciende al nivel del *management*, tomando decisiones que están fuera de su competencia, desautoriza a la línea gerencial, afecta su propia reputación y en definitiva desarticula la arquitectura de la organización (Dorell 2012).

Como en cualquier otra organización, es de vital importancia la comunicación fluida entre los miembros, logrando una coordinación efectiva de esfuerzos. Como sostiene Gallacher, la naturaleza “personal” de la interacción humana dentro de las organizaciones pone de manifiesto la importancia del liderazgo y de las variables de orden “emocional” (Gallacher 2003). La reputación del líder es fundamental para mantener un adecuado clima organizacional que es el emergente de los modelos de gestión, los valores y las percepciones básicas, integrando todos ellos la cultura de la organización. Un líder con buena reputación es un líder creíble y confiable que mejora el clima de trabajo y favorece el desarrollo de la cultura organizacional.

VII. Bibliografía

APREDA, Rodolfo. 2007. Corporate Governance. Buenos Aires: La Ley.

BERTONI, Lilia Ana. 2001. Patriotas, cosmopolitas y nacionalistas. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

BRICKLEY, James A., Clifford W. SMITH y Jerold L. ZIMMERMAN. 2009. Managerial Economics and Organizational Architecture. New York: Mc Graw – Hill International Edition.

CAIN, Jeffrey J. 2012. Protecting Donor Intent. Washington DC: The Philanthropy Round Table.

DORELL, Stephen. 2012. "The role of the Chairman". En: Governance and Governors, editado por Nigel RICHARDSON y Stuart WESTLEY. Suffolk: John Catt Educational Ltd.

FAMA, Eugene F. y Michael C. JENSEN. 1983. "Separation of ownership and control". En: Foundations of Organizational Strategy. Cambridge, MA: Harvard University Press.

GALLACHER, Marcos. 2003. "Interacción humana en organizaciones". Documento de Trabajo Nro 254. Buenos Aires: UCEMA

GLAESER, Edward L. 2002. "The Governance of not-for-profit firms". Working Paper 8921. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

MEZZADRA, Florencia y Axel RIVAS. 2010. "Aportes estatales a la educación de gestión privada en la Provincia de Buenos Aires". Documento de Trabajo N°51. Buenos Aires: CIPPEC.

MORENO ARAGONESES, Julio. 2007. Gestión de entidades no lucrativas. Madrid: Thomson

PERIS-ORTIZ, Marta, Carlos RUEDA ARMENGOT, Cristina DE SOUZA RECH y Manuel PEREZ MONTIEL. 2012. "Fundamentos de la teoría organizativa de agencia". En: Nuevas Corrientes de Pensamiento Económico Nro 865. Madrid: ICE – Información Comercial Española.

SILVEIRA, Alina. "Las escuelas particulares inglesas en Buenos Aires 1820 – 1884". En: Revista Historia de la Educación Latinoamericana Vol. 14 Nro 18 pp. 183 – 210.

WEISBROD, Burton A. 1988. The Nonprofit Economy. London: Harvard University Press.

WEISBROD, Burton A. y Richard LINDROOTH. 2004. "Do Nonprofit and For-Profit organizations respond differently to incentives? Behavior in the mixed hospice industry". Working Paper 05-13. Evanston, IL: Institute for Policy Research. Northwestern University.

[http://www.indec.gov.ar/Educación y Cultura/Sistema de Educación/Recursos:](http://www.indec.gov.ar/Educación_y_Cultura/Sistema_de_Educación/Recursos)
Distribución porcentual de establecimientos y alumnos por sectores. Total país año 2009/2010.