10.6. La Mejora de la Calidad y la Reducción de Costes como Variables de Interés Estratégico en la Universidad Pública:

Estudio para Facultades y Escuelas de Empresariales

Equipo de investigación Educatio[1] *(España)*

I. INTRODUCCIÓN

El incremento de la competitividad y el esfuerzo por una innovación tecnológica continuada han sido la apuesta que han realizado las empresas para afrontar con éxito el reto de su supervivencia en el nuevo contexto de la década de los 90, caracterizado, entre otros aspectos, por la creciente internacionalización y ampliación de los mercados, el desarrollo de la tecnología de la información y el acortamiento de los ciclos de vida de los productos. Para ello, las empresas se han visto inmersas en un proceso de reestructuración interna a todos los niveles (estrategias, estructuras, sistemas de captación de personal, sistemas de información y de motivación, etc.).

Hoy por hoy no se duda de la necesidad de asimilar este proceso en las universidades públicas (teniendo siempre presente que sus objetivos son muy diferentes a los de una empresa), aunque sí hay diferentes opiniones sobre cómo debe llevarse a cabo. La cuestión de fondo a responder es si, efectivamente, las universidades públicas están llevando a cabo tal esfuerzo de adaptación con el fin de mejorar su competitividad y capacidad de innovación, optimizando el uso de sus recursos materiales y humanos, y ofertando unos outputs de la calidad requerida, de acuerdo con la situación actual y las expectativas de evolución futura.

El ciudadano-cliente demanda a las universidades públicas un output de mayor calidad al menor coste posible. La mayor calidad se consigue a través de mejoras en recursos humanos, en procesos, en gestión, y se materializa en aspectos concretos tales como mejora del nivel de la docencia

[1] Educatio es un equipo de investigación coordinado por Susana Gago Rodríguez, Profesora Titular de Facultad. Sus integrantes son: María-José Domínguez Calvo, Profesora Titular Interina de Facultad; José-Raúl Canay Pazos, Profesor Asociado de Facultad; Santiago Buide Díaz, Profesor Titular de Escuela Universitaria; Fernando Barros Fornos, Profesor Asociado de Facultad y María-América Álvarez Domínguez, Profesora Asociada de Facultad.

impartida o una mejor adaptación de los titulados a las demandas empresariales. El menor coste va a requerir incidir en aspectos de seguimiento y control del uso de los recursos en todas las funciones de la organización. Ambos aspectos no sólo no son incompatibles sino que deben ser gestionados conjuntamente en los distintos niveles de decisión, incidiendo sobre áreas tales como negociación con los proveedores, formación continua del personal, aplicaciones de tecnología de la información, asignación óptima de personas y medios, gestión del tiempo, seguimiento de las demandas de los ciudadanos y oferta de información de calidad.

Si ésta es la postura adoptada, se debe producir una reorientación en los sistemas de información que utilizan los responsables de las universidades públicas, a fin de que les suministren información de apoyo cara al logro de sus objetivos. Los sistemas de información han de estar orientados a ofertar información que permita la mejora de la calidad del output ofertado, así como el mantenimiento de un adecuado nivel de costes, aspectos que requieren un diseño estratégico que, a diferencia del enfoque tradicional, centrado únicamente en aspectos operativos, tiene en cuenta la necesidad de desarrollar y controlar la gestión cara al logro de la excelencia de la organización, favoreciendo una mayor competitividad. No se puede olvidar la influencia que ejercen los sistemas de información en la percepción de puntos de atención tales como reorientación de políticas, reasignación interna de recursos y calidad de procesos y outputs ofertados.[2]

II. METODOLOGÍA

El proyecto de investigación, en el cual se enmarca esta comunicación, tiene como finalidad realizar propuestas concretas que sirvan de orientación a los responsables de las universidades públicas hacia el rediseño de sus sistemas de información, para que éstos suministren información útil orientada a la mejora de la calidad del output y el control de sus costes. Dentro de las universidades públicas se han seleccionado los centros que imparten estudios empresariales, en razón a la naturaleza de su docencia e investigación, estrechamente vinculada a los desarrollos de la ciencia de la gestión, lo cual hace presuponer que deberían ser especialmente sensibles a las ventajas que se derivan de contar con unos sistemas de información adecuados para la toma de decisiones.

En concreto, esta comunicación tiene como propósito constatar la importancia de la calidad y la reducción de costes en los centros que imparten estudios empresariales, tanto a nivel estratégico como en la práctica. Con esta finalidad se han planteado las siguientes hipótesis básicas de partida:

- *Hipótesis 1: Los centros que imparten estudios empresariales están realizando un esfuerzo de adaptación a las nuevas condiciones del entorno socio-económico de finales de los años 90, a fin de ofertar sus servicios adecuándose a las demandas de los clientes, especialmente en relación con los requisitos de alto nivel de calidad y reducción en los costes.*

[2] El problema es que, al no existir un sistema de información universalmente válido para todas las unidades de la organización, es preciso hacer referencia a las circunstancias específicas de cada una de ellas y, en concreto, a su estructura, cultura, personal, fuentes de financiación, estrategias,etc., ya que condicionan la razón de ser y la propia efectividad del sistema de información. Pero tampoco se puede olvidar otro tipo de condicionantes de naturaleza externa, tales como los objetivos establecidos en el marco de la planificación estatal o los requisitos legales de información que también ejercen su influencia. Asimismo, hay que considerar el coste de la información, la percepción de su utilidad y la evaluación coste-beneficio.

- *Hipótesis 2: Estos aspectos se ven reforzados por el interés de la organización en la mejora de la competitividad, una actitud abierta frente a la innovación y la adecuada disponibilidad de información acerca de las tendencias del entorno.*

Para contrastar la validez empírica de estas hipótesis se han seleccionado los centros públicos universitarios que imparten estudios empresariales en Galicia, los cuales se integran en cinco campus y tres universidades (ver Tabla I).

TABLA I

CENTROS ANALIZADOS	CAMPUS	UNIVERSIDAD
!Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales !Escuela Universitaria de Estudios Empresariales !Sección Delegada de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales	!Santiago !Lugo !Lugo	!Santiago
!Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales !Escuela Universitaria de Estudios Empresariales	!La Coruña !La Coruña	!La Coruña
!Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales !Escuela Universitaria de Estudios Empresariales !Escuela Universitaria de Estudios Empresariales	!Vigo !Vigo !Orense	!Vigo

Es necesario señalar como una característica propia del sistema universitario español la coexistencia de tres clases de centros: Escuelas Universitarias, Escuelas Técnicas Superiores y Facultades, en la oferta de educación universitaria. Estos centros están encargados de la gestión administrativa y la organización de las enseñanzas universitarias conducentes a la obtención de títulos académicos (*Ley Orgánica-L.O.- 11/1983, art. 9.1*). La diferencia entre estas clases de centros radica en la titulación a la que permiten acceder a través de la superación de los estudios que ofertan. Los estudios universitarios se estructuran en tres ciclos: (a) primer ciclo, que da derecho, en su caso, a la obtención del Título de Diplomado, Arquitecto Técnico o Ingeniero Técnico, (b) segundo ciclo, al título de Licenciado, y (c) tercer ciclo, al título de Doctor (*L.O.- 11/1983, art. 30*).

No obstante, en lo referido a las enseñanzas de estudios de negocios tan sólo operan dos tipos de centros: las Escuelas Universitarias, que ofertan el título de Diplomado en Empresariales, y las Facultades, que ofertan los títulos de Licenciado en Dirección y Administración de Empresas y el de Licenciado en Economía, para aquellos alumnos que cursen y superen las enseñanzas impartidas en dichos centros. Las materias para acceder al título de Diplomado están organizadas en tres cursos académicos, y las que corresponden al título de Licenciado se desarrollan a lo largo de cuatro o cinco cursos académicos, divididos en dos ciclos cuya duración concreta difiere entre Facultades.[3] En relación a la población seleccionada, hemos de destacar que la Universidad de Santiago ha optado por un primer ciclo de tres años académicos y un segundo

[3] La superación del primer ciclo en la Facultad no da derecho a ningún título universitario.

ciclo de dos, existiendo la opción de que se puedan superar dichas materias en un período de tiempo inferior; en cambio, las Universidades de La Coruña y de Vigo han optado porque ambos ciclos se cursen en dos años.

El equipo de investigación ha diseñado un esquema base para realizar entrevistas a los responsables de los centros, con un guión de pregun as predeterminado que abarca las siguientes áreas: objetivos de la organización, estrategias, estructura, entorno, servicios e innovación. Aunque la mayor parte de las preguntas eran de opción múltiple, en su mayoría no eran preguntas cerradas a fin de no dirigir ni coartar la libertad de opinión del entrevistado.[4]

Las personas a entrevistar fueron los Decanos de las Facultades y los Directores de las Escuelas en su calidad de representantes, a todos los niveles, de los centros. El equipo de investigación ha contactado con ellos y, con una única excepción, ha sido recibido por todos. Las entrevistas fueron realizadas en el período comprendido entre Diciembre de 1996 y Enero de 1997. Dado que se ha establecido el compromiso con los entrevistados de no revelar información que permita identificar al centro, en este trabajo tan sólo se proporcionará información agregada. Además, el equipo de investigación ha decidido no considerar uno de los centros analizados ya que no resulta pertinente a efectos de validación de las hipótesis planteadas, al encontrase en proceso de formación.[5]

En lo relativo a las características de los entrevistados, hay que destacar que tienen un amplio conocimiento de la realidad del centro y de la institución al que pertenecen ya que su experiencia al frente de su Escuela/Facultad es, por término medio, más de dos años,[6] y llevan integrados en la institución universitaria una media de más de dieciséis años (ver Tabla II).

TABLA II

EXPERIENCIA EN EL PUESTO	número de entrevistados	ANTIGÜEDAD EN LA UNIVERSIDAD	número de entrevistados
Menos de 2 años	2	Menos de 10 años	1
De 2 a 4 años	2	De 10 a 20 años	2
Más de 4 años	2	Más de 20 años	3

La población analizada presenta como un rasgo característico el hecho de que se trata de centros masificados, no obstante hay que matizar esta afirmación ya que la masificación es un fenómeno más evidente en las Facultades que en las Escuelas (ver Tabla III). Una de las razones de este hecho es que a las Facultades acceden alumnos diplomados de las Escuelas, que quieren obtener la titulación de Licenciado.

4 La discusión de las preguntas a incluir y la elaboración del cuestionario finalmente presentado, se realizó en una serie de sesiones celebradas por el equipo investigador entre Julio y Noviembre de 1996.

5 Así, este centro todavía no tiene delimitadas sus propias líneas de actuación estratégica, encontrándose supeditado a la Universidad a la que pertenece y a la Facultad al que está vinculado.

6 En Galicia, Decanos y Directores tienen un mandato predeterminado de tiempo que está fijado en los Estatutos de las Universides y que oscila, normalmente, entre tres y cuatro años, pudiendo ser renovable por un período consecutivo de duración similar.

TABLA III					
NÚMERO DE ALUMNOS	número de Escuelas	número de Facultades	ANTIGÜEDAD	número de Escuelas	número de Facultades
De 1.000 a 2.000	2	-	Menos de 8	-	2
De 2.000 a 4.000	2	-	De 8 a 50	2	1
Más de 4.000	-	2	Más de 50	2	-

Otro punto a destacar es la heterogeneidad en la antigüedad de los centros, coexistiendo algunos recién iniciados con otros que llevan más de setenta y cinco años impartiendo estudios empresariales. También aquí se observan diferencias entre Escuelas y Facultades: las segundas son, por término medio, mucho más jóvenes.

III. RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

3.1. Hipótesis 1: Reorientación Estratégica de los Objetivos en torno al Eje Calidad-coste

Para contrastar la validez de la *Hipótesis 1 (H1): Los centros que imparten estudios empresariales están realizando un esfuerzo de adaptación a las nuevas condiciones del entorno socio-económico de finales de los años 90, a fin de ofertar sus servicios adecuándose a las demandas de los clientes, especialmente en relación con los requisitos de alto nivel de calidad y reducción en los costes*, se han establecido una serie de hipótesis auxiliares que han servido de base para el análisis:

- *H1.A: Las competencias decisionales de los centros que imparten estudios empresariales están relacionadas con el ámbito docente.*

Las Facultades y Escuelas de estudios empresariales tienen encomendada la misión de suministrar una enseñanza adecuada en el área de negocios. Concretamente, y de acuerdo con la legislación que las regula, son los organismos responsables de la gestión administrativa y la organización de las enseñanzas universitarias, encaminadas a la obtención de una titulación en el área de su competencia[7] (*L.O.- 11/1983, art. 10.1*). El ámbito decisional de estos centros comprende: (a) la configuración del plan de estudios, su seguimiento y eventual modificación, (b) la organización académico-docente, (c) la organización administrativa y, (d) la gestión de los recursos a ellos atribuidos por la Universidad.

No entran dentro de sus competencias ni las enseñanzas de tercer ciclo, responsabilidad de los departamentos, ni las correspondientes a los cursos de especialización y postgrado que estén dirigidos por departamentos o institutos de investigación. Es por tanto en el primer y segundo ciclo, con las diferencias ya apuntadas entre Escuelas y Facultades, dónde se centran las principales competencias de estos centros. Pero también hay limitaciones dentro de esta área debido a que la investigación y la enseñanza en una área concreta de conocimiento está bajo la gestión y

[7] Cuyas sedes administrativas están ubicadas en las Facultades, para los centros analizados.

supervisión de los departamentos (*L.O.- 11/1983, art. 8.1*), hecho que supone una fuerte restricción que limita el ámbito de la toma de decisiones estratégica.

- *Hipótesis 1.B: La calidad tiene la consideración de variable estratégica fundamental.*

En relación con la importancia que atribuyen los centros analizados a la calidad hay que distinguir dos niveles: teórico y práctico (ver Tabla IV). Al primer nivel, los centros consideran mayoritariamente que la calidad es una variable estratégica de la máxima importancia; de hecho, indican que la imagen que proyectan sobre las empresas y la sociedad es buena, constituyendo una de sus principales bazas de actuación, además de ser un buen indicador de que están cumpliendo exitosamente con su función. La base fundamental que sustenta la alta calidad es el capital humano de que disponen; así, su adecuada capacitación técnica repercute en un buen nivel del contenido de la enseñanza impartida. Este punto de partida se ve favorecido por una gestión que apoya el desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje en las mejores condiciones posibles.

TABLA IV			
IMPORTANCIA QUE SE ATRIBUYE A NIVEL ESTRATÉGICO A LA:		IMPORTANCIA QUE SE LE OTORGA EN LA PRÁCTICA A LA:	
CALIDAD	Número de centros	CALIDAD	Número de centros
Es importante	5	Sí se sacrifica	3
No es importante	-	No se sacrifica	2
No contestan	1	No contestan	1

No obstante, aunque mayoritariamente se considera positivo (e incluso como muy positivo) el hecho de contar con una base de alta calidad del personal docente y del proceso enseñanza-aprendizaje, así como gozar de una buena imagen frente a empresarios y comunidad, la mitad de los centros estudiados confiesa que en la práctica la variable calidad es sacrificada en mayor o menor grado.

Las razones de tal sacrificio son de diversa índole; así, algunos centros aluden a que la calidad se sacrifica en ocasiones en aras de lograr un mejor funcionamiento y una mayor operatividad, puesto que ofertar un servicio en las mejores condiciones de calidad no siempre es factible. Es más, según afirman, puede resultar más efectiva la alternativa de obtener una mayor cantidad de output- es decir, más titulados-, a costa de una menor calidad, ya que se logra el incremento del nivel cultural de la población, aún cuando se incrementa el riesgo de tener licenciados en paro.[8] En cambio, una formación orientada hacia una mayor calidad podría pasar por una reducción del número de personas que acceden a la educación superior, alternativa que no es del agrado de los centros analizados.

Otra línea de argumentos esgrimidos por los centros fue que la calidad se sacrifica en ocasiones por los intereses del profesorado, más volcado en la vertiente investigadora que en su faceta docente. Entre las razones que explican este hecho se encuentran tanto el prestigio de que goza

[8] También hay que tener en cuenta que, en la actual situación económica, caracterizada por elevadas tasas de desempleo, el acceso de un mayor número de personas a la educación superior retarda su entrada en el mercado de trabajo, con lo cual el efecto sobre el índice de desempleo se difiere.

la investigación en la comunidad universitaria, dada la importancia que se atribuye a la obtención de un curriculum investigador en la propia carrera docente, como el acceso a complementos retributivos adicionales.

A pesar de lo anteriormente expuesto, existe hoy en día, a nuestro juicio, un contexto que va a favorecer una mayor atención por parte de los centros a su calidad. Así, se encuentra en fase de desarrollo un proyecto europeo para homologar las titulaciones universitarias en función de su calidad, y entre los criterios para valorar a ésta se encuentran la planificación financiera y la eficiencia *(Muñoz,1995)*. Además, a nivel español, todas las universidades están participando en un proyecto nacional para establecer un ranking de universidades, proyecto que está estudiando la revisión del sistema presupuestario vigente en la actualidad y que propone, para proceder al reparto de recursos entre las universidades introducir criterios vinculados a un mejor rendimiento (*Editorial, 1997*).

- *Hipótesis 1.C: La reducción de costes tiene la consideración de variable estratégica fundamental.*

En relación con la reducción de costes, también hay que diferenciar entre dos niveles: el teórico y el real, aspectos que aparecen reflejados en la Tabla V. Aquí la situación es desalentadora: tan sólo la mitad de los centros analizados consideran que es interesante la reducción de costes a nivel estratégico y, aún éstos, reconocen que en la práctica se sacrifica.

TABLA V			
IMPORTANCIA QUE SE ATRIBUYE A NIVEL ESTRATÉGICO A LA:		IMPORTANCIA QUE SE LE OTORGA EN LA PRÁCTICA A LA:	
REDUCCIÓN DE COSTES	Número de centros	REDUCCIÓN DE COSTES	Número de centros
Es importante	3	Sí se sacrifica	2
No es importante	2	No se sacrifica	
No contestan	1	No contestan	4

Una de las principales razones que explica esta situación está vinculada con la falta de incentivos que motiven a los centros hacia el ahorro de costes; así, éstos operan con presupuestos incremén-tales, en los cuales el hecho de no agotar la cantidad disponible en una partida presupuestaria concreta, implica una reducción segura en la cantidad asignada en el ejercicio siguiente, con lo cual el centro que quiere mantener su nivel actual de recursos se ve incentivado a agotar la cantidad íntegra, sea estrictamente necesario o no.

Por otra parte, la capacidad de decisión que tiene el centro para poder realizar trasvases entre partidas, aunque es posible (dado que se flexibiliza la imposición normativa de no llevar a cabo ningún tipo de trasvases), está fuertemente limitada, con lo cual los ahorros de costes en un área no pueden ser reconducidos internamente hacia otras áreas con facilidad. Además, el control que se realiza del uso de los recursos es más un control formal y de cumplimiento de legalidad con los procedimientos administrativos establecidos, que un control de efectividad y rendimientos, de ahí que tampoco resulte operativo.

A esto se suma el hecho de que los clientes directos (estudiantes) no son la principal fuente de financiación de los centros, ya que la mayor parte de los recursos de las universidades están

constituidos por transferencias de fondos de otros organismos públicos y no por los propios ingresos generados por servicios prestados a los estudiantes.[9] A pesar del contexto actual de recorte presupuestario, los centros analizados tienen garantizada la mayor parte de sus recursos, con una cierta independencia de su cuota en el mercado educativo, ya que su distribución depende, fundamentalmente, de las decisiones adoptadas a nivel político.

Consideramos que este contexto se va a modificar en un plazo corto de tiempo, entre otras razones, por la situación de recorte presupuestario en la gestión pública, vinculada a la aspiración española de participar en la unión monetaria europea, que está conduciendo a que se promueva, desde instancias gubernamentales, una especial atención a la gestión financiera en las organizaciones públicas, orientando la gestión de sus recursos en una vía tal que favorezca el ahorro de costes

3.2. Hipótesis 2: Alcance de los Objetivos, Competitividad, Actitud Frente a la Innovación e Información Acerca del Entorno

La Hipótesis 2 plantea que *estos aspectos se ven reforzados por el interés de la organización en la mejora de la competitividad, una actitud abierta frente a la innovación y la adecuada disponibilidad de información acerca de las tendencias del entorno*, premisa de carácter general que analizaremos en base a las siguientes premisas subsidiarias:

- *Hipótesis 2.A: El interés por la mejor satisfacción de los clientes con el output ofertado se traduce en una preocupación por la mejora de la competitividad de los centros.*

Hoy en día la competitividad de las Facultades y Escuelas públicas de estudios empresariales no se entiende en la misma forma que en las empresas, debido a la inexistencia de una relación directa entre su viabilidad económica y social en el mercado educativo y su continuidad o existencia. El concepto de competitividad en estos centros queda vinculado a la satisfacción de los estudiantes, el mercado de trabajo y la sociedad con la relación coste-calidad de la educación de negocios.

No obstante, en nuestra opinión, esta mentalidad va a cambiar en un plazo de tiempo no demasiado amplio, principalmente por la concurrencia de dos factores: la presencia de centros privados que ofertan estudios empresariales y la tendencia decreciente de la población, con lo cual el mercado educativo se va a encontrar, por una parte, con nuevos competidores, que exigen un mayor precio al cliente directo por su servicio de enseñanza, pero que operan bajo parámetros empresariales y, por otra parte, con un menor número de demandantes directos de tales estudios.

Esta realidad no implica un desinterés por la competitividad, al contrario, en todos los centros analizados, sin excepción, se le atribuye una gran importancia, considerando que es necesario poner énfasis en la misma (ver Tabla VI). Así, prima la consideración de que deben ofertar un output competitivo adaptado, por un lado, a las demandas del mercado de trabajo y a las demandas sociales (aspectos externos) y, por otro lado, a la mejora de la calidad de los procesos educativos (aspecto internos).

[9] Cerca de un 70% de los ingresos de las Universidades públicas españolas proceden de transferencias de recursos de otros organismos públicos (Editorial, 1997)

TABLA VI	
LA COMPETITIVIDAD ES IMPORTANTE A NIVEL ESTRATÉGICO	número de centros
Sí	6
No	-

Concretamente, al configurar los nuevos curriculum o en sus revisiones,[10] los centros tienen en cuenta que el tejido empresarial gallego está formado mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas, vinculadas fundamentalmente al sector primario, muchas de ellas personalistas y con cuadros directivos sin apenas formación empresarial universitaria. En este contexto, los centros han optado porque la formación facilite directivos con conocimientos en distintas áreas (contabilidad, impuestos, organización, personal, etc.) que les permita disponer de una formación global para gestionar y servir un poco de "persona para todo", tratando de evitar la duplicación, en la medida de lo posible, de especialidades entre los centros de nuestra comunidad. Además, se observa la tendencia hacia la especialización en el sector primario e industrias relacionadas, que caracterizan el tejido empresarial de nuestra región.

Por lo que se refiere a la satisfacción de las necesidades sociales, se tienen en cuenta, a un nivel teórico, al elaborar los objetivos y al diseñar las estrategias para alcanzarlos, especialmente, en relación con los currículums. Una de las demandas que ha sido atendida en este sentido es la de otorgar una formación más práctica a los titulados; así, la mitad de los centros analizados oferta un número variable de plazas para prácticas y la otra mitad lo tiene explícitamente contemplado, aunque todavía no están operativos; se observa en relación con este aspecto que los centros que ofertan más formación práctica son las Escuelas.[11]

Sin embargo, todos los centros indican que en la realidad los aspectos vinculados con la adecuación al mercado de trabajo y a las necesidades sociales son sacrificados en mayor o menor medida para garantizar la continuidad en el empleo de la plantilla actual de profesores, o debido a las aspiraciones que tienen los departamentos de mantener o incrementar su poder.[12] Esta puede ser una de las posibles razones que explique, junto con la excesiva carga lectiva y la necesidad de mayores medios de los actualmente disponibles, el fracaso de los nuevos planes de estudio, que ha conducido a una reforma parcial de los mismos, aprobada por el Consejo de Ministros de 25 de Abril de 1997.

- *Hipótesis 2.B: Existe una actitud abierta para la aceptación de todas aquellas innovaciones que favorezcan la mejora de la calidad y la reducción de costes.*

[10] Hay que tener en cuenta que el cambio de planes de estudio, derivado de imperativos legales, tiene como principal propósito acercar la formación universitaria a la realidad académica y social, en una vía tal que, al tiempo que ejerzan un papel de propagadores de la ciencia y la investigación, den respuesta a las nuevas demandas del mercado (Real Decreto 1947/1987 de 27 de Noviembre; Real Decreto 1421/1990 de 26 de Octubre).

[11] El equipo investigador ha detectado una mayor preocupación en materializar la formación práctica en las Escuelas que en las Facultades.

[12] La decisión sobre la configuración de los planes de estudio recae en la práctica en los profesores. En este sentido, algunos centros han manifestado que, cara a la revisión actualmente en marcha, se debería constituir una comisión compuesta por agentes sociales y económicos que determinen su interés en la configuración de la educación de negocios.

Los centros analizados se muestran unánimemente favorables a la introducción de todas aquellas innovaciones que faciliten la obtención de un output de mejor calidad; en general, se apoyan en la idea de modernización y progreso y, consisten fundamentalmente en la aplicación de nuevas tecnologías.

La idea de innovación aparece vinculada con la idea de cambio que se introduce en los procesos o en el output y que redunda, en definitiva, en la mejora de la calidad. Así, y en relación con la aceptación del cambio y la introducción de las innovaciones, se ha constatado una asimilación entre innovación exitosa y cambio significativo, entendiendo por éste aquel cambio valorado positivamente por los distintos integrantes del centro (ver Tabla VII) .

Generalmente la innovación aparece ligada al ámbito de la docencia que se imparte, ya que los centros analizados consideran que tanto las innovaciones tecnológicas, como en personal, en métodos de gestión, etc., tienen la finalidad última de mejorar la calidad del servicio ofertado.

TABLA VII	
CARACTERIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN COMO CAMBIO	número de centros
a) Tecnológico	2
b) En sistemas y en organización	1
c) Ambos	2
No contestan	1

Por otra parte existe la idea bastante generalizada de que la introducción de innovaciones exitosas va a revertir en una mejora de la competitividad de la organización; en este sentido, se observa que la mitad de los centros relacionan la capacidad competitiva con la innovación (ver Tabla VIII).

TABLA VIII	
¿EXISTE UNA RELACIÓN ENTRE CAPACIDAD COMPETITIVA E INNOVACIÓN?	número de centros
Sí	3
No	1
No contestan	2

No obstante, se reconoce que existen barreras a la hora de introducir y asimilar innovaciones, siendo el factor más activo que actúa en contra la burocracia. Además, el hecho de que la toma de decisiones ha de ser consensuada produce retardos en la introducción de nuevas opciones, ante la disparidad de opiniones y la falta de un compromiso global. Otro punto citado es la falta de incentivos, tanto institucionales como del propio centro, para promover la innovación. A todo esto se suma la ya mencionada situación de recorte presupuestario.

- *H2 C: La recopilación de información acerca del entorno es fundamental a nivel estratégico; consciente de esta realidad, la propia organización recopila información acerca de las tendencias del entorno de manera sistemática y utiliza para ello su sistema contable.*

A nivel estratégico el conocimiento del entorno es fundamental para garantizar el éxito de la organización ya que, por un parte, facilita una respuesta adecuada a las demandas de sus clientes inmediatos y, por otra parte, cumple con la finalidad más genérica de satisfacer necesidades sociales. Así, es necesario disponer de más información para potenciar la capacidad de alcanzar los objetivos de la organización en las mejores condiciones posibles. El reconocimiento de puntos de atención, destacando áreas de interés, sobre las cuales recopilar información encaminada a posibles acciones, incrementa la capacidad de respuesta a amenazas y oportunidades que surgen en el entorno (*Segars y Grover, 1996; Stupak, 1996*) que consideran

Hemos de resaltar, en esta línea, que la totalidad de los centros considera de fundamental importancia el conocimiento del entorno para ser competitivos, efectivos y alcanzar las metas. Además, la amplia mayoría sostiene que el conocimiento del entorno es útil en la toma de decisiones (ver Tabla IX).

TABLA IX

ES IMPORTANTE TENER INFORMACIÓN ACERCA DEL ENTORNO PARA:	número de centros que consideran que "sí"	número de centros que consideran que "no"
ser competitivo	6	-
ser efectivo	6	-
alcanzar las metas	6	-
operar	5	1
tomar decisiones	5	1

La forma de recopilar información acerca del entorno es a través de fuentes informales y formales (ver Tabla X). Una de las fuentes de información informales citadas y mejor consideradas, son los propios profesores del centro quienes, dado su carácter de especialistas en el campo socio-económico. Otra de las vías informales para captar información es a través de las relaciones entre los distintos miembros del centro (conversaciones informales, reuniones, grupos de trabajo, etc.).

TABLA X

¿SE RECOPI-LA INFOR-MACIÓN SOBRE EL ENTORNO?	número de centros	FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE EL ENTORNO EN AQUELLOS CENTROS QUE RECOPILAN ÉSTA			
		PRÓXIMO	número de centros	GENERAL	número de centros
Sí	4	Informal	3	Institucional	4
No	1	Institucional	3	Informal	2
No contestan	1	No contestan			2

Con respecto a la información formal utilizada hay que destacar que se trata de información proporcionada por sistemas externos; además, se refiere a las propias instituciones públicas (fundamentalmente sobre normas, procedimientos y leyes), pero no informa realmente de las demandas sociales.

No deja de sorprender el hecho de que no aparezca citado el sistema contable como una fuente de recopilación de información acerca del entorno, especialmente si se tiene en cuenta que todos los centros analizados disponen de un sistema contable facilitado por la Universidad a la que pertenecen. Así, tan sólo dos centros aluden al sistema contable como sistema utilizado para obtener información acerca del entorno y lo hacen para indicar que no suministra información válida de apoyo en la toma de decisiones.[13]

Entre las razones que explican esta situación, como ya hemos indicado, destaca el hecho de que los centros trabajan con sistemas presupuestarios increméntales, los cuales se basan en información acerca de gastos operativos del centro, pero que no suministran información acerca de lo que realmente ocurre en el entorno: evolución de cuotas de alumnos, ratio de paro de los licenciados del centro, etc. Además, no existen incentivos para cambiar esta situación, ni por parte de un nivel institucional superior ni por parte de los propios centros; es más, los segundos manifiestan que se encuentran satisfechos con la información de la que disponen. Por esta razón, pensamos que sería necesario como paso previo a una reorientación en los sistemas informativos contables, dar a conocer, tanto a las instancias superiores como a los propios responsables de los centros, los beneficios que reporta la utilización de sistemas de información adaptados a las nuevas necesidades.

IV. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en este estudio apuntan, en líneas generales, al interés de los centros por el nivel de calidad ofertado, no así por la reducción de costes. Más concretamente en relación con:

- La primera hipótesis, que defiende que *los centros que imparten estudios empresariales están realizando un esfuerzo de adaptación a las nuevas condiciones del entorno socio-económico de finales de los años 90, a fin de ofertar sus servicios adecuándose a las demandas de los clientes, especialmente en relación con los requisitos de alto nivel de calidad y reducción en los costes*, tan sólo queda parcialmente validada, debido a que:

  a) Las competencias decisionales de los centros, relacionadas con la docencia, están de hecho limitadas por las competencias departamentales.
  b) Para dichas competencias, a nivel estratégico se otorga una gran importancia a la calidad en el plano teórico, no obstante ésta es sacrificada en la práctica. Además, existe una falta de atención a nivel teórico y práctico a la reducción de costes.
  c) En consecuencia con lo anterior, los objetivos de la organización están vinculados con la oferta de un servicio de alta calidad, pero no con la reducción de sus costes.

- Asimismo, la segunda hipótesis, que defiende que la *preocupación por la calidad y la reducción de costes se ven reforzados por el interés de la organización en la mejora de la competitividad, una actitud abierta frente a la innovación y la adecuada disponibilidad de*

[13] El equipo investigador ha analizado esta problemática así como sus posibles causas en un trabajo previo titulado "Management information for competitive excellence in public business schools: a need or a reality", el cual ha sido presentado al 20th Congress of the European Accounting Association, celebrado en Graz (Austria), en Abril de 1997.

información acerca de las tendencias del entorno, también queda parcialmente validada debido a que:

a) Aunque, la preocupación por ofertar un output de calidad en condiciones que satisfagan las demandas del mercado de trabajo y sociales es una constante en los centros analizados, en la realidad los aspectos vinculados con la adecuación al mercado de trabajo y a las necesidades sociales son sacrificados en mayor o menor medida.
b) Hay una actitud abierta hacia la innovación que se asimila con cambio significativo, vinculándose con aspectos relacionados a la mejora en la calidad, en la mitad de los centros.
c) El conocimiento del entorno se considera de gran importancia para ser competitivo, efectivo y alcanzar las metas, así como en la toma de decisiones y en la operativa.
d) La información acerca del entorno proviene de fuentes formales e informales de información, siendo predominantes, cuantitativa y cualitativamente, las primeras. El sistema contable no tiene la consideración de fuente de recopilación de información efectiva acerca del entorno.

V. BIBLIOGRAFÍA

EDITORIAL (1997), *V Encuentro Técnico de los Órganos de Control Externo. Conclusiones, Auditoría Intrenaloan Management Review*, January, pp. 6-16.

GAGO, S.; DOMÍNGUEZ, M.J.; ÄLVAREZ, M.A.; BARROS, F; BUÍDE, S. Y CANAY, J.R. (1997), *Management Information Systems for Competitive Excellence in Public Business Schools: a Need or a Reality?, 20th Congress of the European Accounting Association*, Graz (Austria).

LEY ORGANICA 11/1983, de 25 de Agosto, de Reforma Universitaria (Boletín Oficial del Estado de 1 de Septiembre), Spain.

MUÑOZ, C. (1995), *La Aplicación de las Nuevas Técnicas de Gestión a los Organismos Públicos*. In *II Congresso Internacional de Custos*, Editora Atlas, Campinas, pp. 819-830.

REAL DECRETO 1947/1987, de 27 de Noviembre, por el que se Establecen Directrices Generales Comunes de los Planes de Estudio de los Títulos Universitarios de Carácter Oficial y Validez en Todo el Territorio **NACIONAL** (Boletín Oficial del Estado de 14 de Diciembre), Spain.

REAL DECRETO 1421/1990, de 26 de Octubre, por el que se establece el Título Oficial de Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y las Directrices Generales Propias de los Planes de Estudios Conducentes a la Obtención de Aquel (Boletín Oficial del Estado de 20 de Noviembre), Spain.

SEGARS, A. AND GROVER, V. (1996), *Desgning Company-Wide Information Systems: Risk Factors and Coping Startegies, Long Range Planning*, vol. 29, iss. 3, pp. 381-392.

STUPAK, R. (1996), *Change Dynamics and Public Management: Challenges and Opportunities, International Journal of Public Administration*, vol. 19, iss. 10, pp. 1.669-1.685.