

ENSEÑANZA SUPERIOR: INDICADORES PARA LA COMPETITIVIDAD**2° PARTE****Autor: Pietrantueno, María Silvina****Contador Público, Profesor Asociado, Cátedra: Costos, Carrera: Contador Público, Facultad Ciencias Empresariales, Sede: Curuzú Cuatíá.****Correo electrónico: pietrantuenomaria_cur@ucp.edu.ar****Palabras clave: educación, superior, indicadores, competitividad, gestión.****1. Generalidades.**

Partiendo de lo expuesto en la 1° parte del trabajo, publicada en la edición anterior, se entiende que las instituciones que se dedican a impartir enseñanza superior, cualquiera sea la forma de financiamiento, fondos públicos o gestión privada, deberían apuntar a ser competitivas.

La competitividad les permitirá sobresalir sobre el resto, logrando los objetivos propuestos, sean unos u otros, prestigio, excelencia, popularidad, rentabilidad, etc. Luego, habría que plantearse la correspondencia de algunos de estos objetivos con la educación y lo que ella engloba, pero eso ya es tema para otra discusión, un poco más filosófica.

Pero la competitividad no sólo debe verse como una forma de lograr ventaja competitiva frente al resto, ya que esta postura puede no ser aceptable para algunos grupos que miran con desconfianza esta idea, como extremadamente de mercado, al relacionarla con los enfoques sobre empresas y producción de bienes, considerándola alejada de la tan noble tarea de educar. Debe pensarse que la competitividad como búsqueda del mejor posicionamiento beneficiaría también a los demandantes del servicio. Los rankings que muestran las posiciones en que se encuentran las distintas universidades de una región, estarán confeccionados de acuerdo a criterios como los objetivos indicados en el párrafo anterior, y ello permitiría guiar a quienes deben optar ante diversas alternativas, y una vez hecha la elección, se supone que tienen asegurada esa calidad pretendida. Aquí, tal como lo indicaba Adam Smith (1776), “Al buscar su propio interés, a menudo promueve el de la sociedad más eficazmente que si realmente pretendiera promoverlo.”, la carrera en el logro del mejor posicionamiento como búsqueda egoísta para su propio provecho o logro de intereses, beneficia a todos sus usuarios, y seguramente al resto de la sociedad a través de tareas de extensión e investigación, como aporte directo, y a través de la mejora en el nivel de la educación de la población y los beneficios que ello acarrea, como aporte indirecto. Sólo habría que tener ciertos recaudos para con aquellas instituciones privadas cuyo único objetivo es la rentabilidad, lo que se tornaría peligroso pues se puede descuidar el nivel en pos del logro del beneficio económico, aunque, si a la vez no buscan la calidad total, con el tiempo, la demanda se orientará hacia otras opciones mejores.

Teniendo en cuenta la propuesta que ofrece el Sistema de Acreditación Regional de Carreras Universitarias (ARCU-SUR), y tomando como ejemplo, el trabajo presentado en las X Jornadas de Investigación-Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional del Litoral, por los autores Ambrosini, Carrera, Demonte y Silva (2012), se preparó el modelo de indicadores que se presentará más adelante.

El modelo que se propone tendrá las siguientes características:

a) La idea de esta nueva presentación, es la de mantener las cuatro dimensiones de los autores, y agregar una quinta dimensión (contexto educativo y socio-económico):

- **Ámbito Institucional:** la institución como una organización con una misión y objetivos definidos.
- **Aspecto Académico:** abarca desde la enseñanza que se imparte a través de planes de estudio, como metas a lograr en el proceso de enseñanza, hasta proyectos de investigación y extensión universitaria.
- **Comunidad Universitaria:** perspectiva que se refiere a todo el factor humano que participa en la casa de altos estudios.
- **Infraestructura:** perspectiva relacionada a los elementos físicos necesarios para el desarrollo de las actividades de la institución, desde la estructura edilicia, pasando por los materiales, la biblioteca, hasta la nueva tecnología aplicada a la enseñanza actual.
- **Contexto educativo y socio-económico:** se considera importante adicionar este aspecto, que se refiere al ámbito que rodea a la institución, de manera tal que no sólo se conozcan indicadores propios resultantes del estudio de la organización, aislada de lo que la rodea, sino que se tenga en cuenta que existe una realidad que la envuelve, y de la cual no puede hacer caso omiso, ya que de una forma u otra va a impactar en su propia realidad. Así, los indicadores referidos al contexto, se tomarán en cuenta para conocer lo que ocurre en la sociedad y en otras instituciones semejantes, y podrán compararse con los indicadores propios.

b) Se considera importante que, en un informe para la gestión de entidades educativas superiores, se incluyan los detalles de lo que compete a cada perspectiva.

c) **Misión y visión:** no se cree conveniente que una organización pueda desarrollar sus actividades sin haber determinado su misión y visión, por lo tanto al comenzar a trabajar con indicadores, el especialista hará hincapié en ello, y en el caso de que no estén previamente determinados, se trabajará con quien corresponda dentro de la institución, para hacerlo. Tanto misión como visión, estarán detalladas previas presentaciones de los cuadros de indicadores.

d) **Objetivos:** igual comentario que el anterior para los objetivos estratégicos, de largo plazo, perseguidos por la institución.

e) Se propone mostrar dentro de cada perspectiva, áreas clave, con su respectiva apertura, definiendo para cada una de ellas la meta estratégica que se persigue. Una vez que se comprenda hacia donde se va, se pueden mostrar los indicadores, los cuales pueden ser acompañados por una referencia acerca de la frecuencia de su determinación.

f) Se propone dividir los indicadores en dos grupos: indicadores de causa y de efecto, incorporando la propuesta de Asuaga, Cambeiro, Cami y Mouradian (2008). Una vez determinada la meta estratégica de cada área o sub-área según corresponda, los indicadores de causa que se brindan apuntan a medir las acciones que se realizan para lograr la meta, los otros apuntan a medir el grado de cumplimiento de la meta. Los indicadores de causa son medidas de niveles de actuación y los indicadores de efecto son medidas de consecuencias derivadas.

g) El vocabulario que se utilice para la presentación del esquema de indicadores deberá ser técnico, pero a su vez sencillo, para su comprensión por parte de aquellos que conforman el ámbito de la educación superior como también de otros grupos de interés.

h) Se propone subdividir la nueva perspectiva Contexto educativo y socio-económico de la siguiente manera:

Área Nivel educativo superior: se refiere a la realidad circundante en cuanto a la generalidad de la enseñanza superior, se pueden incluir todos los indicadores que se consideren útiles, y en este trabajo, se ubicaron en dos sub-áreas, Universidades e Ingreso al nivel superior. En la primera, como indicadores de causa, se consideró importante conocer la relación graduados-ingresantes, de la totalidad de las casas de estudio, que pueden ir clasificados por carrera, así como la cantidad de años promedio que los estudiantes demoran en obtener su título por carrera. En la segunda se puede ver el dato de la cantidad de instituciones que exigen examen de ingreso, en términos porcentuales, y también de las que cuentan con algún tipo de curso de nivelación para ingresantes. Como Indicadores de efecto, se consideró importante realizar comparaciones para sacar conclusiones y tomar medidas al respecto. Así, cada uno de los indicadores generales se compararía con los de años anteriores para ver la tendencia general, y se compararían con los indicadores de la institución en cuestión. También se agregaría un indicador que marque las medidas que se toman al respecto, para saber si el estudio que se está haciendo se utiliza y de esta manera cobra sentido.

Área Nivel educativo inferior y medio: se refiere a la situación de la escuela primaria y secundaria, bases para el estudio superior. Se indican todo tipo de relaciones que se consideren de interés por ejemplo, la proporción de niños que se inscriben en el nivel inferior y terminan el ciclo, la proporción de los egresados que siguen en el nivel medio, y los que lo terminan del total de inscriptos en dicho nivel. A su vez, la proporción de alumnos egresados secundarios que sigue en el tercer nivel, y aquellos que se inscriben con materias secundarias adeudadas. Como indicadores de efecto, se aconseja comparar estos indicadores generales con indicadores de la institución en cuestión y se hace hincapié en indicadores que muestran el desempeño de alumnos que adeudan materias al ingresar a la universidad.

Área contexto socio-económico: los indicadores de causa están relacionados con la situación social y económica que atraviesan los individuos en la región o país, ya que esto influye, indudablemente, en la demanda de servicios educativos, como la inflación y el desempleo. En cuanto a los indicadores de efecto, se trata de medir impactos de las variables macroeconómicas en los números de la institución, ingresantes, abandono, calidad de la educación, etc. Así como también, un indicador que mida las acciones que se realizan en consecuencia.

Área Ámbito profesional: es interesante para la institución conocer los datos sobre las profesiones preferidas por los alumnos a nivel general, para compararlo con la situación del ente. Así, se muestra como necesario, conseguir el ranking de profesiones más solicitadas, que, si bien no es un indicador puntual, sino un listado, de allí se derivarían cantidades y porcentajes sobre el total. Luego, se compararían estos datos con las carreras ofrecidas por la institución, de grado y posgrado, así como la importancia de la publicidad. En sub-área de nivel de ingreso, los indicadores apuntan, no al tipo de profesión, sino a los ingresos derivados de ellas.

Área Ámbito empresarial: la visión se centra ahora en las necesidades de las empresas, en cuanto a profesionales solicitados para cubrir puestos de trabajo, lo cual es muy importante para que condiga demanda empresarial con oferta de profesionales, y allí juega un rol protagónico la oferta de carreras universitarias de grado y posgrado. Observamos indicadores de causa extraídos de datos de las empresas y su relación con la institución y medidas al respecto, como indicadores de efecto.

A esta altura vale hacer una observación, la obtención de los indicadores en este ámbito, están muy condicionados a la información de tipo general con que se cuenta a nivel país, lo cual se transformaría en una dificultad al momento de trabajar en esta perspectiva, dependiendo de la generación de información por parte de entes gubernamentales, o de cámaras y asociaciones, así como de la veracidad de los datos.

2. Presentación de indicadores.

A continuación se presentan las tablas 1, 2, 3, y 4, las cuales son adaptaciones de los cuadros de dimensiones presentados por los autores mencionados (Ambrosini *et al.*, 2012), con la incorporación de las propuestas, y la tabla 5 de elaboración propia. Los indicadores que contienen las tablas son de elaboración propia.

Tabla 1. Indicadores para la dimensión ámbito institucional.

ÁMBITO INSTITUCIONAL					
Áreas clave	Apertura de área	Meta estratégica	Indicador de causa	Indicador de efecto	Frecuencia
Objetivos	Revisión y evaluación de objetivos	Detectar cumplimiento total o parcial de obj./	.Tratamiento del tema por parte de decisores	.Número de objetivos revisados	Anual
		Adaptar objetivos	Si/No	.Número de objetivos adaptados	
Actividades de la institución	Análisis de los tipos de actividades desarrolladas	Conocer la participación de las actividades académicas, de investigación y extensión	.Número de informes sobre actividades	.Hs dedicadas act.académica/	Anual
				Total hs de actividad	
				.Hs dedicadas a investigación	Anual
				Total hs de actividad	
				.Hs dedicadas a act.de exten.	Anual
				Total hs de actividad	
Organización y gobierno	Elección y designación de autoridades	Comprobar el cumplimiento de normas y procedimientos	.Existe control de procedimientos Si/No	.Número de normas incumplidas	Período elecciones
	Estructura organizativa	Revisar la estructura y ver adaptación	.Existe revisión periódica Si/No	.Número de cambios efectuados	Anual
Gestión	Procedimientos	Revisar reglamentos y manuales/Comprobar cumplimiento	.Existe revisión periódica Si/No	.Número de cambios efectuados	Anual
				.Número de incumplimientos detectados	
	Evaluación	Evaluar la gestión/ Aplicar cambios	.Tratamiento del tema por autoridades Si/No	.Resultado evaluación Positivo-Negativo	Anual
				.Número de cambios aplicados	
Presupuestos		Conocer financiamiento y su aplicación	.Existen informes presupuestarios del área responsable Si/No	.Total presupuesto anual	Anual
				.Presu. año-Presu. Anterior	
				.Presu año-Presu anterior	
				Presupuesto anterior	
				.Ingresos externos/	
				Total de ingresos presupuest.	
				.Ingresos propios	
Total de ingresos presupuest.					
.Aplicación presupuesto por área					
.Aplicación presupuesto por área					
Total presupuesto					

Tabla 2. Indicadores para la dimensión aspecto académico.

ASPECTO ACADÉMICO					
Areas clave	Apertura de área	Meta estratégica	Indicador de causa	Indicador de efecto	Frecuencia
Planes de estudio	Revisión y actualización	Contar con planes actualizados según las necesidades del mercado y perfil egresado	.Existe revisión anual de planes Sí/No	.Número de cambios	Bienal
	Perfil del egresado	Determinar el perfil del egresado	.Análisis perfil del egresado Sí/No	.Número de reformas	Bienal
	Correlatividades	Mantener un sistema adecuado de correlatividades entre materias	.Análisis de correlatividades Sí/No	.Número de reformas	Anual
	Coordinación y Cooperación	Lograr coordinación y cooperación entre cátedras del plan	.Número de reuniones por departamento .Número de informes	.Número de trabajos intercátedra .Informes positivos	Anual
Procesos de aprendizaje	Procesos establecidos	Medir resultados de procesos existentes	.Número de informes procesos establecidos	.Número info.positivos Total de informes	Cuatrimestral
	Nuevos procesos y su evaluación	Lograr incorporar nuevas prácticas/Constatar resultados	.Incorporación procesos nuevos Sí/No .Número de informes de procesos nuevos	.Número info.positivos/ Total de informes	Cuatrimestral
Investigación y desarrollo	Programas	Comprobar realización de act. de investigación y desarrollo	.Estímulos a docentes	.Número de investigac. .Número de doce.investig	Anual
	Financiamiento	por parte de docentes y alumnos y su forma de financiamiento	.Porcentaje presupues. para investigación .Porcentaje del presu. para c/tipo de investig.	Total de docentes .Número alumnos investi .Número de alum.inves. Total de alumnos .Invest.año - año anterior .Duración promedio	
Extensión	Programas	Comprobar realización de act. de extensión universitaria	Estímulos a docentes	.Número de acti.extensi. .Número de docen.exten/	Anual
	Financiamiento	por parte de docentes y alumnos y su forma de financiamiento	Porcentaje presupues. para investigación Porcentaje del presup. para c/tipo de investig.	Total docentes .Número de alumnos .Número de alum.exten/ Total de alumnos .Duración promedio	

Tabla 3. Indicadores para la dimensión comunidad universitaria.

COMUNIDAD UNIVERSITARIA					
Areas clave	Apertura de área	Meta estratégica	Indicador de causa	Indicador de efecto	Frecuencia
Docentes	Capacitación	Medir el nivel del cuerpo docente y tender a su aumento	.Número informes sobre capacitación docente	.Número docentes con posgrado	Anual
			.Número de posgrados ofrecidos	.Docentes con posgrad.	
			.Posgrados año - posgrados año anterior	Total de docentes	
			.Número de becas a docentes para capacitación	.Cantidad promedio de posgr. por docentes	
				.Docentes con posgrad. disciplinar	
				.Docentes con posgrad. pedagógico	
	Antigüedad	Constatar antigüedad docentes en instituc.	.Informes sobre antigüedad docente Sí/No	.Docentes 1-10 años	Anual
				.Docentes 11-20 años	
				.Docentes más de 20 años	
	Actividad	Comprobar tipo de actividad desarrollada	.Informes sobre actividades Sí/No	.Número de docentes en cada actividad institucional	Anual
	Cantidad	Proporcionar datos sobre número docente	.Número de informes sobre cantidad de docentes	.Número de docentes	Anual
			.Número de cátedras revisadas	.Número docentes/	
				Cantidad de cátedras	
				.Número docentes/	
				Cantidad de alumnos	
				.Número doce.cátedra/	
				Cant.alumnos cátedra	
				.Número cambios efectuados	
	Experiencia	Determinar la experiencia docente y tender a su incremento	.Informes sobre la experiencia docente Sí/No	.Docentes ingresados con experiencia/Total doce.	Anual
			.Revisión requisitos de ingreso Sí/No	.Docentes trabajo en otras inst./	
			.Número de cambios en requisitos de ingreso	Total docentes	
	Equipos de trabajo	Conocer datos sobre grupos de docentes y su labor y mejorar	.Número informes deptos	.Informes positivos/	Cuatrimes- tral
			.Incentivos a docentes para trabajar en equipo	Total de informes	
			Sí/No	.Número de trabajos en equipo	
			.Número de viajes pagos	.Número de trabajos intercátedra	
			.Presupuesto para trabajos en equipo		

Alumnos	Ingreso	Contar con información sobre ingresantes y aumentar matrícula	.Informes sobre ingresantes e inscriptos a materias	.Número ingresantes por carrera	Anual	
			.Presupuesto para publicidad	.Número ingresantes por región		
			.Número de actividades de extensión en escuelas secundarias	.Número ingr.por carrera y región		
				.Número ingr.extranjeros		
			.Ingr.año-Ingr.año anterior			
Desempeño	Evaluar el rendimiento de los alumnos y mejorarlo		.Número de informes sobre rendimiento de alumnos	.Número alumnos en tutoría	Cuatrimes-	
			.Número de tutorías	.Número promoc.o regular/	tral	
			.Tutorías-tutorías período ante.	Total de alumnos		
			.Incr.docentes en tutorías	.Número de aprobados/		
			Total inscriptos mesas			
Graduación	Especificar datos relacionados a graduados		.Informes graduación Sí/No	.Tiempo promedio carrera	Anual	
				.Número de graduados		
				.Número de graduados		
				Total de alumnos		
Intercambios	Ver relaciones con otras universidades		.Informes sobre intercambios Sí/No	.Número intercambios	Anual	
				.Intercambios año-anterior		
Becas	Informar sobre becados y su desempeño		.Número informes de becas	.Número de becados	Anual	
			.Número de revisiones de requisitos para becados	.Becados graduados		
			.Número de controles de becados	Total alumnos becados		
				.Becados graduados /		
			Total de alumnos			
Programas	Análisis programas especiales: comedor, deporte, arte, etc.		.Número de Informes	.Cant.alumnos por programa/	Anual	
				Total alumnos		
Personal no docente	Capacitación	Determinar grado de capacitación y tender a su aumento	.Informes Sí/No	.Número no doce.capacit.	Anual	
			.Número de programas de capacitación	.No docentes capacitados/		
			.Incentivos a capacitarse	Total no docentes		
	Cantidad	Analizar número de personal no docente		.Revisión número Sí/No	.Número no docentes	Anual
				.Número cambios	.No docentes año - anterior	
				.Número de alumnos/		
			Número de no docentes			
Desempeño	Comprobar el desempeño de no docentes		.Número informes	.Número informes positivos/	Anual	
			.Número de reuniones con no docentes	Total de informes		
				.Número de quejas recibidas		
Graduados	Relación con la institución	Fortalecer la relación con graduados	.Programas de comunicación con graduados	.Número de graduados relacionados con la institución	Anual	
	Posgrados y capacitaciones	Evaluar ofertas de la institución y mejorar	.Número de posgrados	.Inscriptos por posgrado	Anual	
			.Posg. Año-posg.año anterior	.Graduados posgrado/		
			Total inscriptos			
Otros	Benefactores	Informar sobre personas que benefician a la institución	.Informes sobre benefactores	.Número de donaciones	Anual	
			.Informes brindados a la comunidad sobre obras con beneficios recibidos	.Donaciones año-anteriores		
				.Importes de donaciones		
	Exmiembros de la institución	Datos sobre la relación con exdocentes y empleados	.Informes Sí/No	.Número de comunicaciones	Anual	
		.Incentivos para mantener comunicación	.Número de eventos			

Tabla 4. Indicadores para la dimensión infraestructura.

INFRAESTRUCTURA					
Areas clave	Apertura de área	Meta estratégica	Indicador de causa	Indicador de efecto	Frecuencia
Edificios	Información gral.	Conocer datos sobre el edificios y conseguir	.Informes sobre bienes de uso-edificios	.Resultados de informes técnicos Positivo/Negat	Anual
	Mantenimiento	su buen mantenimiento	.Porcentaje presu.total para mantenimiento edificios .Porcentaje ante.vs actual	.Número órdenes mantenim .Gastos por rubros Presupuesto total manten	
Muebles	Información gral.	Facilitar la toma de decisiones en base a	.Número de informes de responsables	.Número de avisos o quejas	Cuatrimestral
	Mantenimiento	indicadores con respecto al mobiliario y mejorar	.Porcentaje presu.total para mantenimiento mobiliario .Porcentaje ante.vs actual	.Informes positivos/total .Montos de compras mobil.	
Materiales	Elementos para área académica	Informar sobre el material a ser utilizado en act. académicas y ser eficiente	.Informes laboratorios .Número de pedidos .Porcentaje del presu.total para materiales	.Número de quejas o faltantes .Informe de responsables Positivo/Negativo .Gasto en cada tipo material Gasto total para materiales	Mensual
	Elementos para Informática	Tener conocimiento acerca de sist. Infor. y la estructura para su utilización Ser eficiente	.Informes de responsables . Cantidad de alumnos cantidad computadoras .Porcentaje del presupuesto para informática	.Informes de responsable Positivo/Negativo .Número de quejas o pedidos	
Biblioteca	Servicios de biblioteca	Contar con información sobre material bibliográfico para la comunidad universitaria Mejorar	.Informes biblioteca Sí/No .Porcentaje presupuestado para biblioteca del total	.Obras por materia .Ejemplares por obra .Obras incorporadas .Obras donadas	Cuatrimestral
	Prácticas de usuarios	Ver datos sobre el uso de material bibliográf. e incentivar	.Número de prácticas docentes para incentivar uso de biblioteca .Revisión de horarios y prácticas de atención Sí/No	Cantidad de extracciones de biblioteca Cantidad de extracciones por obra Extracciones / alumno	
Otros	Seguridad de recursos físicos	Tener datos sobre la seguridad para la estructura física, materiales y recursos humanos Eliminar errores	.Incremento cámaras .Presu. seguridad/Total .Presu.año-presu.anterior .Cambios realizados Sugerencias ART .Incremento personal segu.	.Número personal segurid. .Personal seguridad Total personal no docente .Número quejas o pedidos .Control ART Positiv/Negat .Número de cámaras	Semestral

Tabla 5. Indicadores para la dimensión contexto educativo y socio-económico.

CONTEXTO EDUCATIVO Y SOCIO-ECONÓMICO						
Áreas clave	Apertura de área	Meta estratégica	Indicador de causa	Indicador de efecto	Frecuencia	
Nivel educativo superior	Universidades	Analizar la situación del nivel educativo universitario donde está inmersa la institución	.Porcentaje graduados del total ingresantes .Porcentaje graduados en cada carrera sobre total de ingresantes .Años duración promedio real de cada carrera	.Porcentajes grales. anteriores vs actuales .Porcentajes grales. vs porcentajes de la institución .Número de medidas al respecto	Bienal	
		Comparaciones				
	Ingreso al nivel superior	Conocer generalidades	.Porcentaje instituciones con examen de ingreso .Porcentaje de instituciones con cursos de nivelación	.Existencia examen ingr. institución Sí/No . Es positivo o negativo .Existencia cursos de nivel en la inst. Sí/No . Positivo o negativo	Bienal	
Nivel educativo inferior y medio	Instituciones primarias y secundarias	Detectar situación del nivel educativo medio e incidencias en el nivel superior	.Porcentaje egresados primarios del total ingresantes al nivel .Porc.ingresantes secundarios del total egresados primarios .Porc.egresados secundarios del total de ingresantes secu. .Porc.ingresantes nivel superior de total egresados secun .Porc.ingresantes nivel superior con materias adeudadas	.Ingresantes a la institutu. con materias adeudadas/ total ingresantes .Comparación con porc. generales .Tiempo promedio de aprobación materias adeudadas secundarias .Alumnos abandonan / total ingr.con materias	Bienal	
Contexto socio-económico	Indicadores macroeconómicos	Presentar indicadores útiles para comparaciones y toma de decisiones en la gestión	.Ingreso promedio flías.región .Índice de desempleo .Índice de inflación .Porcentaje flías.subsidiadas .Índice de pobreza	Determinación impacto: .Relación índices grales. con cantidad ingresantes .Relación índices grales. con cantidad graduados .Número medidas al respecto	Bienal	
Ámbito profesional	Preferencias	Remarcar las profesiones preferidas en la sociedad y comparar con las ofertas de la institución	.Ranking de carreras más elegidas .Ranking de carreras con más graduados	.Número de ofertas relacionadas .Número de nuevas ofertas .Cantidad posgrados relacionados .Presu.para publicidad	Bienal	
	Nivel de ingreso	Determinar ingresos promedios de los profesionales de carreras ofrecidas	.Ingreso promedio de los graduados en c/profesión	.Comparación ingreso del profesional con ingresantes a la carrera	Bienal	
Ámbito empresarial	Profesionales requeridos	Confirmar las demandas de profesionales	.Ranking de profesionales más requeridos .Porcentajes profesionales desempleados	.Número de ofertas relacionadas .Presu.para publicidad	Bienal	

3. Conclusiones.

Habiendo determinado que cualquiera sea el tipo de institución educativa superior a la que se haga referencia, pública o privada, es necesario contar con información. Y visto que esa información puede presentarse de una manera condensada en una serie de indicadores, que permiten tener una visión resumida de la situación, como diagnóstico, y actuar en consecuencia. Entonces, el modelo presentado, de indicadores divididos en cinco perspectivas, se considera de gran utilidad para la gestión. Esta propuesta puede ser completada por otros indicadores que los especialistas que trabajen con ella opinen conveniente

incluir, o quizá quitar algunos que no les resulten útiles, considerando que incluso la propuesta podría extenderse a instituciones de nivel medio, con la adaptación necesaria en las mediciones. Lo importante es contar con una herramienta útil para la mejor toma de decisiones, logrando competitividad en el medio en que se desenvuelve la institución.

NOTA: El presente trabajo fue presentado en el XL Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos en octubre de 2017, en la categoría “Estímulo a la participación” y consta de una extensión que supera la cantidad de páginas indicadas como límite de publicación en esta revista, por lo tanto se lo ha dividido en dos partes, siendo la primera publicada en una edición anterior y ésta la segunda y última parte.

Referencias bibliográficas

- Ambrosini, M., Carrera, C., Demonte N. y Silva G. (2012). “De los indicadores universitarios en cuatro dimensiones y la UNL”. X Jornadas de Investigación-FCE-UNL.
- Asuaga, Carolina Coordinadora, Autores: Cambeiro, Pamela, Cami, Martín y Mouradian, Ignacio (2008). “La gestión de teatros. Caso de estudio: aplicación del Cuadro de Mando Integral al Teatro Solís”.
- Asuaga, Carolina y Peombo, Carina (2010). “Los museos y el Cuadro de Mando Integral: Una adaptación de la perspectiva del cliente”.
- Asuaga, Carolina. (2015). “Gestión de Empresas, Sector Servicios”, capítulo I, Gestión de organizaciones culturales. Librería Editorial Osmar D. Buyatti.
- Di Stéfano, Victorio. (2015). “Gestión de Empresas, Sector industrial”, capítulo IV, Gestión de empresas constructoras. Librería Editorial Osmar D. Buyatti.
- García, Norberto y Fregona, Rosana. (2003). “Contabilidad Gerencial”. Editorial Advocatus.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1996). “Cuadro de Mando Integral”. Ediciones Gestión 2000 S.A., 2° edición.
- Köster, Pau R. y otros. (2007). “Cultura. Estrategia para el desarrollo local”. Agencia española de Cooperación Internacional. EGRAF S.A.
- Mochón, Francisco y Beker, Víctor. (1997). “Economía, Principios y Aplicaciones”. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U., segunda edición.
- Porter, Michael. (2001). “Estrategia Competitiva”, Compañía Editorial Continental, vigésima octava reimpresión, México.
- Silva, Gabriel. (2012). “Competitividad universitaria y coordinación inter-Mercosur. Un aporte hacia la formalización de indicadores”. Mercosur educativo.
- Silva, Gabriel. (2015) “Gestión de Empresas, Sector Servicios”, capítulo II, Gestión de entidades educativas. Librería Editorial Osmar D. Buyatti.