

ENSEÑANZA SUPERIOR: INDICADORES PARA LA COMPETITIVIDAD

1° PARTE

Autor: Pietrantuono, María Silvana

Contador Público, Profesor Asociado, Cátedra: Costos, Carrera: Contador Público, Facultad Ciencias Empresariales, Sede: Curuzú Cuatía.

Correo electrónico: pietrantuonmaria_cur@ucp.edu.ar

Palabras clave: educación, superior, indicadores, competitividad, gestión.

1. La educación superior

La enseñanza superior, tercer nivel de adquisición de conocimientos, tiene la característica de no ser obligatoria para los ciudadanos argentinos, a diferencia de los niveles anteriores.

No obstante, año a año se constata que un número importante de egresados secundarios irrumpen en sus aulas para tratar de continuar sus estudios, lo cual no significa que culminen todas las instancias de la carrera universitaria elegida, pero es importante tener en cuenta la intención primera ya que aunque no pueda concretarse, necesita recursos puestos a su disposición. Del Informe de Seguimiento de Educación para Todos en el mundo 2009, programa coordinado por la UNESCO, surge que la Argentina lidera la escala de países con mayor cantidad de jóvenes que acuden a las aulas de nivel universitario y terciario en América Latina, y que esa cantidad ha crecido con respecto a años anteriores, aunque es mucho menor el porcentaje de quienes obtienen su título de graduación.

En general, puede decirse que las razones por las cuales una persona pretende educarse a partir de estudios superiores son dos: la satisfacción personal y la expectativa de ingresos futuros (Silva, 2015, p. 71).

Con respecto a la primera, existe en el ser humano una necesidad natural de superación y de ir completando etapas de crecimiento, en aras del logro de la tan nombrada realización como persona. Por supuesto que este crecimiento dependerá de cada uno, ya que no se refiere exclusivamente a estudios, sino que puede tratarse de trabajo, familia, posición económica, etc. En el caso de los estudios, sólo aquellas personas que sienten la necesidad interior de continuarlos como un apetito insaciable de conocimientos, pueden explicar el placer de sentarse a escuchar la exposición de un profesor o la alegría de conseguir un título después de años de sucesivos sacrificios. Para estas personas, probablemente los estudios superiores no sólo concluyan con un título de grado sino que pueden continuar con estudios de posgrado. Y en cuanto a la segunda, la generación de ingresos futuros más altos que los que se lograrían sin realizar estudios avanzados, es un aliciente importante para muchos.

No obstante, otros podrían ser los logros aparte de los ingresos, como una promoción en el trabajo, o un currículo más abultado, a lo cual alguien podría acotar, y con razón, que éstos generalmente, desembocan en aquellos.

Lo recién expuesto, la relación estudios-ingresos, es claramente tratada por la Teoría del Capital Humano, muy interesante, pero que no es el tema que nos atañe en este trabajo.

En la vereda de enfrente, se encuentra la oferta de educación superior, conformada por las innumerables casas de estudios, cada una de ellas con características propias, entre las cuales resalta la actual dicotomía pública-privada, y la tendencia a la apertura de innumerables sedes y subsedes. Se suma una gran variedad de carreras, de grado y de posgrado, y además en diferentes modalidades, presenciales, semi-presenciales y a distancia, presentándose así una multiplicidad de alternativas. No sólo ello dificulta la elección de los consumidores, sino la búsqueda de la calidad en los procesos, tan difícil de medir, quizás por su dependencia de factores varios, que en última instancia determinarán el tipo de conocimientos, destrezas y habilidades que recibirán los estudiantes.

Se llega así a un punto, donde se reconoce que sería más sencilla la elección si se contara con algún tipo de información acerca de las características y funcionamiento de las instituciones que se observan como alternativas de estudio.

Por otro lado, estas casas de estudio tienen a su cargo un proceso de producción de un servicio, el educativo, que si se observa desde el ángulo de la Teoría de la Producción requiere recursos varios para ser consumidos, con el fin de obtener resultados productivos.

Este servicio entregado, la educación, suele considerarse por muchos, como un derecho de las personas, al cual todos deberían tener las posibilidades de acceder, y si el Estado también lo considera como prioritario, es un bien público. También cabría preguntarse si se está ante la presencia de un bien público, y probablemente sin hacer distinción entre niveles, aunque no se puede negar que entre ellos existen prioridades.

Desde esta óptica, sería fundamental la provisión del servicio por parte del Estado, para lo cual el proceso debería llevarse adelante siempre, por lo tanto, puede pensarse que cualquier intento de medir costos y realizar cálculos de resultados, no tendría demasiado sentido, ya que a pesar de reconocerse resultados negativos, igualmente se continuaría en el mismo rumbo.

Podría creerse que estos cálculos sólo serían bienvenidos cuando la educación fuera considerada como el resultado de un proceso de producción, con recursos utilizados, que deben cubrirse con ingresos propios generados, o sea instituciones privadas, ya que si no se opera adecuadamente, sus días estarían contados. Nada más desafortunado, ya que como servicio, y cualquiera sea la forma de financiación, necesitará recursos, que tienen usos alternativos, por lo tanto son escasos, y

entonces cualquier estudio que permita una mejor utilización de los mismos para obtener su máximo aprovechamiento, y lograr la mejor satisfacción de las necesidades de los individuos, no puede rechazarse.

En la Argentina, el sistema de educación superior es un sistema mixto, donde intervienen en su entrega, tanto los privados como el Estado. Este último aparece como proveedor directo de educación, con las universidades públicas, pero en el caso de la provisión privada, también cumple la función de regulación.

Es así que, ya sea desde el ángulo de los consumidores, o desde el ángulo de quienes componen la oferta educativa, contar con información adecuada, es fundamental. Y una de las formas de brindarla es a través de la generación de indicadores. Incluso, estas mediciones podrían ser útiles para realizar comparaciones entre universidades nacionales y también para efectuar comparaciones internacionales, con lo cual queda más que justificada la necesidad de obtención.

Ahora bien, ¿serán representativos de la verdadera realidad económica? ¿Se podrán tomar decisiones en base a estos indicadores? Todo indicaría que sí están lo suficientemente bien definidos, es preferible contar con ellos para conocer lo que está ocurriendo y actuar en consecuencia, a no tenerlos y manejarse por percepciones.

2. Los indicadores

Un indicador es una expresión de tipo numérica o no numérica, que refleja el resultado de un estudio sobre cierta información proveniente de algún tipo de proceso, del cual se desee contar con mediciones, que conformarán una información diferente, destinada a aquellos usuarios que la necesiten para la toma de decisiones.

Al referirse a indicadores, Kaplan y Norton (1996) expresan que “el cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (p. 14). Como se puede leer, consideran a los indicadores como medidas de la actuación de aquello que es objeto de estudio. En el campo de la enseñanza, un indicador surge de analizar información confiable proveniente del proceso de producción del servicio educativo que desarrolla la entidad, referida a un período de tiempo determinado. Cuando se desea contar con informes diferentes a los clásicos que presentan en forma comentada con algún grado de detalle una cierta situación, se puede recurrir a este tipo de manifestaciones generalmente numéricas, pero que pueden no serlo, para condensar en una expresión única algún tipo de dato importante, cuya medición sea particularmente necesaria para mejorar los procesos de toma de decisiones. Así, en una expresión independiente y concreta, se visualiza la conclusión de esa situación. Obviamente, esta información no reemplaza a la anterior, pero es un disparador para prestar atención a temas sensibles, y a partir de allí, relacionarlo con la información general, y probablemente seguir profundizando en ella.

A modo de ejemplo de indicadores numéricos y no numéricos, cuando se presenta un indicador del número de alumnos ingresantes a una carrera determinada de la institución, se está haciendo referencia a un indicador de tipo numérico. En cambio, cuando éste informa acerca de la existencia de examen de ingreso, y es del tipo sí/no, se está frente a un indicador no numérico.

Este tipo de información debería ser obtenida con un objetivo, el cual estará referido a brindar información útil a los usuarios para la realización de diagnóstico de una determinada situación y en consecuencia, para la toma de decisiones. Las instituciones educativas tienen la necesidad de contar con información, la que será satisfecha a través de los informes periódicos que reflejan el accionar de la misma y sus resultados. La utilidad está dada por la capacidad de satisfacer las necesidades de los destinatarios. La utilidad está dada por la capacidad de satisfacer las necesidades del ente, representado por aquellos que toman decisiones para la gestión, y esa utilidad se logra a partir del cumplimiento de ciertas cualidades de la información. Estas cualidades son: la periodicidad, la confiabilidad, la oportunidad, la sistematicidad y el grado de análisis. Cuando éstas se cumplan, la información será útil para sus usuarios.

La información debe ser periódica, es decir ser brindada por períodos regulares y en forma continuada en el tiempo.

También debe ser confiable, proveniente de fuentes que brinden la seguridad de que los datos son verdaderos, no distorsionados.

La oportunidad se relaciona con los momentos adecuados en que se cuente con ella, dependiendo de las necesidades de los usuarios, ya que una información muy frecuente puede tornarse abrumadora y dejarse de lado, pero una información demasiado espaciada puede perder efecto, al igual que si se alarga demasiado el lapso de tiempo entre su obtención y su llegada a los usuarios, perdiendo actualidad.

La información no debe ser aislada, debe estar conformando todo un sistema de información, una estructura armada que lleve adelante un proceso, basado en datos confiables, que arrojen informes que continúen en el tiempo y que se nutran de resultados anteriores, de manera tal que se puedan hacer comparaciones en el tiempo y el espacio.

Por último, el grado de análisis de la información se transforma en otra cualidad pertinente, a partir del estudio pormenorizado de áreas sensibles con un grado de profundidad que permita una visión general pero también una visión desagregada hasta un nivel que se considere conveniente a los fines que persigue esa información. En resumen, aunque se trabaje en la generación de información, en la medida en que no cumpla con alguna de estos puntos descriptos, irá perdiendo utilidad para aquellos que la reciban, con lo cual ya no podrá cumplir en forma acertada con su objetivo principal.

En párrafos anteriores se habló de información y también de datos, por lo cual se

considera necesario determinar la diferencia, ya que en algunas oportunidades se ven utilizados como sinónimos.

Los datos son expresiones aisladas acerca de algo que se intenta medir. En tanto que la información, es un conjunto de datos relacionados, preparada de cierta forma que pueda ser utilizada por sus usuarios para la toma de decisiones.

Para García y Fregona (2003): "Los datos pueden considerarse como señales que no afectan el comportamiento humano, es decir, que no tienen ningún sentido para quien los recibe." (p. 15). Mientras que más adelante indican "Hasta que los datos no se organizan adecuadamente, para presentarlos ante el usuario al efecto de que reaccione ante ellos, éstos no son considerados información en un sentido estricto" (p. 15).

De este modo, los datos no sirven para la toma de decisiones, pues son expresiones aisladas, sin un verdadero sentido, ya que no están incluidos en un contexto general. Por ejemplo, conocer que la temperatura del día de hoy trepó hasta los 25 grados, es un dato, pero carece de las características de información, ya que se desconoce la fecha, el lugar geográfico al que hace referencia, algunos datos más acerca del clima, y rodearse de una serie de manifestaciones que conforman un mensaje, dirigido a un determinado usuario.

Surge así, al hablar de mensaje, un tercer elemento: la comunicación de la información, ya que no es lo mismo informar que comunicar. En ésta última se advierte un proceso diferente, posterior a la preparación de la información, de traspaso de ésta a los usuarios, cuya importancia radica en lograr su objetivo de manera apropiada, pues una comunicación inadecuada puede convertir en desperdiciada la información.

Por último, se puntualiza en el detalle de la información para la gestión en cualquier tipo de organización, incluso para las educativas. Toda información para la toma de decisiones debe estar preparada según el tipo de usuario y sus necesidades. De ahí que un informe no puede ser común a varios decisores, aun cuando pertenezcan al mismo nivel de estructura o área de responsabilidad, sino que es prioritario conocer el modelo de decisión del usuario.

3. La búsqueda de la competitividad en la enseñanza superior

Ser competitivo significa estar en condiciones de competir y querer hacerlo, intentando tener ventajas frente al resto de los participantes, para conseguir algún tipo de resultado superior.

La competitividad puede entenderse como la capacidad de una organización para manejarse de la mejor manera posible en el ámbito donde desarrolla su actividad, y donde también se encuentran otras organizaciones, con quienes debe competir y tratar de posicionarse con cierta ventaja.

El conjunto de condiciones desarrolladas por la organización para ser considera-

da competitiva y en todo caso conseguir una ventaja competitiva, le confieren una capacidad de adaptación a la situación en la que se encuentra inmersa, para poder defenderse mejor o tener influencia sobre el resto de los participantes.

Michael Porter (2001) se refiere a la competitividad a través del tratamiento de la "estrategia competitiva". Dice el autor, "La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente." (p.19). Y más adelante, "La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa." (p.19).

Desde hace algunos años la competitividad se ha convertido en un término muy utilizado, y provoca desvelos en más de un empresario. Y a pesar de que, en general, ha sido utilizado en relación a las organizaciones con fines de lucro, no debe descartarse para aquellas cuyo fin principal es otro, como el caso de las instituciones educativas. Sobre todo considerando los cambios que se vienen operando en el ámbito donde éstas existen, como la irrupción de casas de estudios superiores de tipo privado, la ramificación en diversas sedes y sub-sedes, las nuevas modalidades de cursado, el aumento importante de alumnos, la disminución de aportes por parte del Estado, las formas nuevas de financiamiento, la aparente disminución de la calidad educativa en carreras de grado, la demanda creciente de carreras de posgrado, entre otros.

Según Kaplan y Norton (1996):

El impacto de la era de la información es aún más revolucionario en las empresas de servicios que en las empresas fabricantes. Muchas organizaciones de servicios, especialmente las del transporte, comunicaciones, finanzas y hospitales, han existido durante décadas en un entorno confortable y no competitivo. Disponían de muy poca libertad para acceder a nuevos negocios y poner precio a su output. A cambio, unos reguladores gubernamentales protegían a estas empresas de unos competidores, potencialmente más eficientes o más innovadores, y fijaban los precios a un nivel que proporcionaba una rentabilidad adecuada a sus inversiones. Está claro que las dos últimas décadas han presenciado en todo el mundo la aparición de grandes iniciativas desreguladoras, y de privatización para las empresas de servicios, a medida que la tecnología de la información creaba las semillas de la destrucción de las empresas reguladas de servicios de la era industrial. (p. 15).

Bien podrían agregarse en el listado de los autores las instituciones educativas, como un servicio más, obviamente con los recaudos del caso y considerando las características propias del proceso, además de la forma en que se entrega este servicio en nuestra sociedad. Pero lo que se quiere hacer notar aquí, es el proceso de cambio que se viene generando para este tipo de organizaciones, que bien podría

ponerse a la par de los hospitales, sobre todo por la clase de servicio que se entrega, de gran necesidad para los individuos, y considerado por muchos como bienes públicos. Un cambio marcado por la aparición de la empresa privada al lado de la entrega pública del servicio, y por el notable incremento de los demandantes de educación superior. Lo que trae aparejada la idea de competitividad, y que si bien, en el caso de la educación pública, ésta no es buscada para el logro de mayor rentabilidad, sí podría decirse que se perseguiría en aras de la calidad óptima del servicio y el consecuente prestigio de la institución.

A pesar de que mucho se intente buscar, no es fácil encontrar un concepto de competitividad, los autores hablan de competencia, ventaja competitiva y estrategia competitiva, y mucho menos una forma más o menos precisa para alcanzarla. Algunos de ellos, como Silva (2015, p. 83), la relacionan con otros conceptos para darle mayor precisión y determinar su aplicación a la enseñanza superior, como la eficacia, la eficiencia, la calidad y la equidad.

La eficacia es un término absoluto, y se refiere al logro de los objetivos propuestos. Por lo tanto es claramente determinante, existe o no existe, dependiendo de la concreción de algo. Llevando la idea al plano educativo, es aceptable, aunque según el autor, con algunas salvedades, como que el alcance de un objetivo puede ir en desmedro de otro.

La eficiencia, por el contrario, es un término relativo que considera dos variables, los recursos utilizados y los productos obtenidos, y el resultado indicará si hubo mayor o menor eficiencia, al ser comparado con la eficiencia de otro proceso o del mismo en otros períodos. En educación, se pueden conseguir estas mediciones, aunque se debería tener cuidado en su utilización para la toma de decisiones, máxime si se considera a la educación como un derecho, que debe llegar a todos, o sea en el caso de universidades públicas.

Cuando se habla de equidad, se habla de igualdad, y aplicada a la enseñanza, se puede interpretar de diferentes maneras, pero la más aceptada se direcciona hacia la igualdad de oportunidades, aunque cabría ahora preguntarse de que forma deberían darse, para no caer en el otro extremo, que los derechos son para todos en cualquier condición, generando así otro tipo de injusticias.

Otro concepto asociado a la competitividad, es el de calidad. Ésta puede ser vista desde una concepción tradicional, como la calidad del producto, o desde una concepción moderna, donde se apunta a la idea de la calidad total, la cual se vincula con la mejora continua de todos los procesos de la organización, teniendo siempre como objetivo la máxima satisfacción del cliente. En la educación, la calidad es importante, los planes de estudio, los docentes, la estructura edilicia, el material bibliográfico, entre otros, serán factores que de acuerdo a la calidad con que cuenten, determinarán el nivel de los conocimientos que absorben los estudiantes, en este caso los "clientes" a los que se hizo mención. También podría considerarse a la ca-

lidad como concepto independiente, o muy ligado y hasta incluso formando parte de la eficiencia. Si se considera que la calidad ya no es una cualidad que puede o no estar presente, sino que la calidad es condición básica para satisfacer al cliente, y por eso fundamental para la competitividad, estaría incluida en la eficiencia, que trata de obtener los mejores resultados a partir de los recursos. Estos mejores resultados podrían lograrse incluyendo a la calidad, y que bien podrían aplicarse a la enseñanza, cuando por ejemplo, al contratar un docente, que se cubre con ciertos recursos, se elige uno con experiencia y mejores antecedentes, que debería brindar un mejor servicio, y de este modo, con los mismos recursos y apuntando a la calidad, la institución fue más eficiente.

A partir de lo expuesto, y siguiendo los lineamientos de Silva, la competitividad encierra en sí misma, la eficacia, ya que los objetivos deben alcanzarse, pero también deben lograrse de la mejor manera posible, con lo que se estaría frente a la eficiencia, con la búsqueda de calidad, y sin abandonar la idea de equidad, ya que la educación, independientemente de si se la considera como bien público o no, es una necesidad importante de las personas, y hoy en el siglo XXI podría decirse básica (acompañando a las necesidades de alimentación, vestimenta, salud y vivienda), con lo que las instituciones educativas brindan un servicio a la comunidad.

A modo de clarificar la idea de bien público, Mochón y Beker (1997) indican al respecto "es aquel cuyo consumo por parte de un individuo no reduce, ni real ni potencialmente, la cantidad disponible para otro individuo" (p. 242), entregando los ejemplos de programas de radio y televisión y la defensa nacional.

¿Se ubicaría en este grupo a la educación? La lógica nos diría que sí, que la clase de un profesor puede ser recibida por un alumno y eso no impide que otros alumnos también lo hagan, aunque esa lógica también nos indica que esto ocurriría hasta que exista un último lugar en el aula, cuando la cantidad disponible que se use para el último alumno, quita la posibilidad de asistencia al resto. Y efectivamente, al contar la lectura del texto de los autores nombrados, la educación es un ejemplo, pero de lo que ellos llaman bienes públicos no puros.

Así, los bienes públicos pueden ser puros, o no puros. Los primeros tienen ciertas características, como la no rivalidad, la no exclusión, la cantidad de consumo y los costos de provisión adicionales al incluirse un consumidor más. Cuando alguna de estas características no se cumple, se está en presencia de bienes públicos no puros. La no rivalidad se refiere a que el consumo de un bien por parte de un individuo no impide el consumo del mismo por parte de otros individuos, en forma simultánea. La no exclusión tiene que ver con que ningún individuo quede excluido de las posibilidades de consumir, siendo normalmente el precio el principal elemento de la exclusión. Se dice también que se presenta el hecho de que todos los individuos consumen la misma cantidad del bien público. Y que cuando un individuo decide consumir el bien, esto no implica costos adicionales, ya que el costo de provisión

sigue siendo el mismo.

La falta de cumplimiento de alguna de las características indicadas por parte de algunos bienes públicos, hace que se esté ante situaciones ambiguas, que permiten muchas opiniones en contra de su consideración como tal. Tal es el caso de los servicios educativos y sanitarios.

Ante las fallas del mercado, en el caso de la falta de eficiencia, de equidad y de la aparición de los ciclos, se argumenta que es necesaria la intervención del Estado. Uno de los casos de falta de eficiencia está dado por los bienes públicos. Los bienes públicos son provistos por el Estado, ya que las empresas no se ven motivadas a hacerlo, son bienes que todos necesitan pero que nadie está dispuesto a pagar. En el caso de la educación o la salud, bienes públicos no puros, la existencia de individuos llamados parásitos o free-riders, que son aquellos que pudiendo pagar por el servicio prefieren no hacerlo, hace que nadie esté dispuesto a pagar, o quieran pagar un valor muy bajo, con lo cual las empresas no se sienten motivadas a producir. Hasta que, cuando la oferta del servicio público se torna insuficiente, o de muy baja calidad, surgen las instituciones privadas, que ofrecen el servicio a cambio de un precio, aumentando la cantidad disponible para los individuos, hacia donde se encamina el consumo exigente de una mayor calidad y con ingresos suficientes como para pagar por él.

La falta de equidad también aparece aquí como justificativa para la intervención estatal, la cual se puede producir cuando sólo entidades privadas entreguen el servicio, que al ser oneroso, haría que algunos individuos con bajos recursos queden sin acceso a él. Con respecto a este pensamiento, no todas las posturas coinciden, algunas consideran que esto es aplicable al nivel inferior y medio, pero no al superior. Y otros opinan que aunque haya una provisión estatal, debería ser bajo ciertas exigencias, para evitar la gran población de alumnos crónicos, que perjudican al total. Una institución educativa será competitiva cuando proceda con eficacia, con eficiencia en sus procesos, pero no olvidándose de la equidad, sobre todo en instituciones públicas, y con la máxima calidad posible de brindar. Nuevamente surge la duda, para las instituciones públicas, de si existe la conveniencia de realizar estudios y mediciones para diagnósticos y posteriores implementaciones de cambios, si se está sujeto a realidades socio-económicas que los impedirían. A lo cual, la contestación a quienes lo plantean es siempre la misma: estos estudios son fundamentales, ya que si se debe continuar con una actividad ineficiente porque no puede cerrarse una sede o una modalidad de estudio al ser básica para la sociedad, entonces más que nunca se deben mejorar los procesos para acercarse a resultados superiores, considerando que los fondos para que esa institución continúe funcionando, son provistos por los ciudadanos que pagan sus impuestos. La responsabilidad de la institución pública es doble, por un lado, hacia aquellos a quienes se les brinda el servicio, y por otro lado, hacia toda la sociedad.

En opinión de la autora de este trabajo, lo público no puede gestionarse de cualquier forma con la excusa de su necesidad para la sociedad. Perfectamente pueden lograrse ambos fines: entrega a los ciudadanos como bienes no excluyentes y gestión adecuada. O al menos intentarse.

La competitividad será la que posicionará mejor a la universidad, con respecto a otras universidades, y esto es muy importante para algunas de ellas, incluso a nivel internacional.

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 ésta la primera y quedando pendiente para una próxima publicación la segunda.

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.