

## ENSEÑANZA SUPERIOR: INDICADORES PARA LA COMPETITIVIDAD

HIGHER EDUCATION: INDICATORS FOR COMPETITIVENESS

MARÍA SILVINA PIETRANTUENO<sup>1</sup>

ARK CAICYT: <http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25458329/woy1azwrv>

### Resumen

---

Este trabajo propone un modelo de indicadores relacionados con la educación superior para ser utilizados en el proceso de gestión de instituciones dedicadas a este nivel de formación. Se trata de la adaptación de un extracto del trabajo entregado en el desarrollo del módulo «Gestión de Entidades Educativas» de la carrera de posgrado Especialización en Costos y Gestión Empresarial, dictada en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina, como requisito de aprobación, en diciembre de 2016. El estudio se basa en un análisis previo, cuyos autores citan oportunamente, en un intento de respetuoso aporte adicional para ampliar la visión de quienes utilicen esta herramienta en la gestión de entidades educativas. La razón de su presentación, además de la indudable utilidad para los usuarios, es la de difundir el material que surge como elaboración de los alumnos cursantes, quienes además de absorber conocimientos transferidos por el docente, en una forma tradicional de aprendizaje, realizan también una construcción propia del conocimiento, dentro del marco teórico y con la búsqueda de información.

**Palabras clave:** Indicadores; Gestión; Enseñanza; Superior.

**JEL:** M1.

### HIGHER EDUCATION: INDICATORS FOR COMPETITIVENESS

### Abstract

---

This work proposes a model of indicators related to higher education to be used in the management process of institutions dedicated to this level of training. It is about the adaptation of an extract of the work delivered in the development of the module «Management of Educational Entities» of the postgraduate career «Specialization in Costs and Business Management», dictated at the Faculty of Economic Sciences and Statistics of the National University of Rosario, Argentina, as a requirement of approval, in December 2016. The study is based on a previous analysis, the authors of which are cited opportunely, in an attempt to provide additional

---

1 Especialista en Costos y Gestión empresarial, Universidad Nacional de Rosario. Contadora Pública, Universidad Nacional del Nordeste. Profesora Asociada, Universidad de la Cuenca del Plata. Jefa de trabajos prácticos, Universidad Nacional del Nordeste. Chaco, Argentina. [silvinapietrantueno@hotmail.com](mailto:silvinapietrantueno@hotmail.com). Trabajo presentado en el XL Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos dentro de la categoría Estímulo a la Participación.

respectful contribution to broaden the vision of those who use this tool in the management of entities educational. The reason for its presentation, in addition to its undoubted utility for users, is to disseminate the material that arises as an elaboration of the students, who, in addition to absorbing knowledge transferred by the teacher, in a traditional way of learning, also carry out a own construction of knowledge, within the theoretical framework and with the search for information.

**Keywords:** Indicators; Management; Education; Higher.

**JEL:** M1.

## Introducción

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. Ello les permitirá sobresalir del resto, logrando los objetivos propuestos, sean unos u otros, prestigio, excelencia, popularidad, rentabilidad, etc. Respecto de la competitividad, los autores suelen referirse a competencia, ventaja competitiva y estrategia competitiva; algunos de ellos, como Silva (2015), 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.

Pero la competitividad no sólo debería verse como una forma de lograr una ventaja competitiva frente al resto de las instituciones, tal como se desprende de los conceptos vertidos por Porter (2001), 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. Ello permitiría guiar a quienes deben optar ante diversas alternativas, para, una vez hecha la elección, asegurar esa calidad pretendida.

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 su obtención, convirtiéndose en el objetivo de este trabajo.

Teniendo en cuenta la propuesta que ofrece el Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior del MERCOSUR (NEIES) a través de la publicación de Silva (2012), y tomando como ejemplo el trabajo presentado en las X Jornadas de Investigación de la Fa-

cultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral, por los autores Ambrosini, Carrera, Demonte y Silva (2012), se preparó el modelo de indicadores que se mostrará más adelante.

## **Un modelo de indicadores para la enseñanza superior**

El modelo que este trabajo propone tiene las siguientes características:

- a. Mantiene las cuatro dimensiones de los autores mencionados, y agrega una quinta dimensión (contexto educativo y socioeconómico). De ese modo, la estructura principal quedaría conformada de la siguiente manera:
  - **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 socioeconómico:** 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 aquello 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:** toda organización debería establecer su misión y visión, a considerarse al comenzar a trabajar con 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 dónde se dirige la institución, 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 subárea 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, comprensible por diferentes tipos de usuario.
- h. Se propone subdividir la nueva perspectiva relativa al contexto educativo y socioeconómico 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 subáreas, 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.
- Área Contexto Socioeconómico: 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 subárea 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.

## 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 indicadas anteriormente, y la tabla 5 como una nueva dimensión. 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 objetivos Adaptar objetivos	•Tratamiento del tema por parte de decisores: Sí/No	•Número de objetivos revisados •Número de objetivos adaptados	Anual
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 Total hs. de actividad	Anual
				•Hs. dedicadas a investigación / Total hs. de actividad	Anual
				•Hs. dedicadas act. de extensión Total hs. de actividad	Anual
Organización y gobierno	Elección y designación de autoridades	Comprobar el cumplimiento de normas y procedimientos	•Existe control de procedimientos: Sí/No	•Número de normas incumplidas	Período elecciones
	Estructura organizativa	Revisar la estructura y ver la adaptación	•Existe revisión periódica: Sí/No	•Número de cambios efectuados	Anual
Gestión	Procedimientos	Revisar reglamentos y manuales / Comprobar cumplimiento	•Existe revisión periódica : Sí/No	•Número de cambios efectuados •Número de incumplimientos detectados	Anual
	Evaluación	Evaluar la gestión Aplicar cambios	•Tratamiento del tema por autoridades: Sí/No	•Resultado evaluación Positivo o Negativo •Número de cambios aplicados	Anual
	Presupuestos	Conocer financiamiento y aplicación	•Existen informes presupuestarios del área responsable: Sí/No •Se analizan informes Sí/No	•Total presupuesto anual •Presupuesto año-Presupuesto Anterior •Presup. año - Presup. Anterior Presupuesto anterior •Ingresos externos / Total ingresos presupuestados •Ingresos propios Total ingresos presupuestados •Aplicación presupuesto por área •Aplicación presupu. por área / Total del presupuesto	Anual

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 2.** Indicadores para la dimensión aspecto académico

ASPECTO ACADÉMICO					
Áreas 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 el perfil del egresado	•Existe revisión anual de planes: Sí/No	•Número de cambios	Bienal
	Perfil del egresado	Determinar el perfil del egresado	•Existe análisis perfil del egresado: Sí/No	•Número de reformas	Bienal
	Correlatividades	Mantener un sistema adecuado de correlatividades entre materias	•Existe 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 •Número informes positivos	Anual
Procesos de aprendizaje	Procesos establecidos	Medir resultados de procesos existentes	•Número de informes procesos establecidos	•Número informes 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 informes positivos Total de informes	Cuatrimestral
Investigación y desarrollo	Programas	Comprobar realización de act. de investigación y desarrollo por parte de docentes y alumnos y su forma de financiamiento	•Estímulos a docentes	•Número investigaciones •Docentes investigación Total de docentes	Anual
	Financiamiento		•Porcentaje presupuesto para investigar •Porcentaje del presupuesto para c/tipo de investigación	•Alumnos en investigación •Alumnos en investig. / Total de alumnos •Invest. año - año anterior •Duración promedio	
Extensión	Programas	Comprobar realización de act. de extensión universitaria por parte de docentes y alumnos y su forma de financiamiento	•Estímulos a docentes	•Número de actividades •Docentes en extensión Total docentes	Anual
	Financiamiento		•Porcentaje presupuesto para extensión •Porcentaje presupuesto para c/tipo de extensión	•Alumnos en extensión •Alumnos en extensión Total de alumnos •Duración promedio	

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 3.** Indicadores para la dimensión comunidad universitaria.

<b>COMUNIDAD UNIVERSITARIA</b>					
Áreas 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Número de informes sobre capacitación docente</li> <li>•Número de posgrados ofrecidos</li> <li>•Posgrados año – año anterior</li> <li>•Número de becas a docentes para capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Número de docentes con posgrado</li> <li>•<u>Docentes con posgrado</u> Total de docentes</li> <li>•Cantidad promedio de posgrados por docente</li> <li>•Docentes con posgrado disciplinar</li> <li>•Docentes con posgrado pedagógico</li> </ul>	Anual
	Antigüedad	Constatar antigüedad de docentes en la institución	•Informes sobre antigüedad docente: Sí/No	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Número de docentes 1-10 años</li> <li>•Número docentes 11-20 años</li> <li>•Número docentes más 20 años</li> </ul>	Anual
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Número de informes sobre cantidad de docentes</li> <li>•Número de cátedras revisadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Número de docentes</li> <li>•<u>Número de docentes</u> Cantidad de cátedras</li> <li>•<u>Número de docentes</u> Cantidad de alumnos</li> <li>•<u>Número docentes cátedra /</u> Cantidad alumnos cátedra</li> <li>•Número cambios efectuados</li> </ul>	Anual
	Experiencia	Determinar la experiencia docente y tender a su incremento	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Informes sobre la experiencia docente: Sí/No</li> <li>•Revisión requisitos de ingreso: Sí/No</li> <li>•Número de cambios en requisitos de ingreso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Docentes ingresados con experiencia / Total de docentes</li> <li>•Docentes trabajando en otras instituciones / Total de docentes</li> </ul>	Anual
	Equipos de trabajo	Conocer datos sobre grupos de docentes y su labor y mejoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Incentivos a docentes para trabajar en equipo: Sí/No</li> <li>•Número de viajes pagos</li> <li>•Presupuesto para trabajos en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•<u>Informes positivos</u> Total de informes</li> <li>•Número de trabajos en equipo</li> </ul>	Cuatrimestral

ENSEÑANZA SUPERIOR: INDICADORES PARA LA COMPETITIVIDAD

Alumnos	Ingreso	Contar con información sobre ingresantes y aumentar la matrícula	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes sobre ingresantes e inscriptos a materias</li> <li>• Presupuesto para publicidad</li> <li>• Número de actividades de difusión en escuelas secundarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número ingresantes por carrera</li> <li>• Número ingresantes por región</li> <li>• Número ingr. por carrera y región</li> <li>• Número ingr. extranjeros</li> <li>• Ingr. año - Ingr. año anterior</li> </ul>	Anual
	Desempeño	Evaluar el rendimiento de los alumnos y mejorarlo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de informes sobre rendimiento de alumnos</li> <li>• Número de tutorías</li> <li>• Tutorías-tutorías período anterior</li> <li>• Porcentaje aumento en tutorías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número alumnos en tutoría</li> <li>• <u>Nº promocionados o regulares</u></li> <li>Total de alumnos</li> <li>• <u>Número de aprobados</u></li> <li>Total inscriptos a exámenes</li> </ul>	Cuatrimestral
	Graduación	Especificar datos relacionados con graduados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes graduación Sí/No</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo promedio carrera</li> <li>• Número de graduados</li> <li>• <u>Número de graduados</u></li> <li>Total de alumnos</li> </ul>	Anual
	Intercambios	Ver relaciones con otras universidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes sobre intercambios: Sí/No</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número intercambios</li> <li>• Intercambios año-año anterior</li> </ul>	Anual
	Becas	Informar sobre becados y su desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número informes de becas</li> <li>• Número de revisiones de requisitos para becados</li> <li>• Número de controles de becados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de becados</li> <li>• <u>Becados graduados</u></li> <li>Total alumnos becados</li> <li>• <u>Becados graduados</u></li> <li>Total de alumnos</li> </ul>	Anual
	Programas	Analizar programas especiales: comedor, deporte, arte, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Informes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Cant• alumnos por programa</u></li> <li>Total alumnos</li> </ul>	Anual
Personal no docente	Capacitación	Determinar grado de capacitación y tender a su aumento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen informes: Sí/No</li> <li>• Número de programas de capacitación</li> <li>• Incentivos a capacitarse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número no docentes capacitados</li> <li>• <u>No docentes capacitados</u></li> <li>Total no docentes</li> </ul>	Anual
	Cantidad	Analizar número de personal no docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe revisión número: Sí/No</li> <li>• Número cambios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número no docentes</li> <li>• No docentes año - año anterior</li> <li>• <u>Número de alumnos</u></li> <li>Número de no docentes</li> </ul>	Anual
	Desempeño	Comprobar el desempeño de personal no docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número informes</li> <li>• Número de reuniones con personal no docente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Nº informes positivos /</u></li> <li>Total de informes</li> <li>• Número de quejas recibidas</li> </ul>	Anual

Graduados	Relación con la institución	Fortalecer la relación con graduados	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Programas de comunicación con graduados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Número de graduados relacionados con la institución</li> </ul>	Anual
	Posgrados y capacitaciones	Evaluar ofertas de la institución y mejorar	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Número de posgrados</li> <li>•Posgrados año-año anterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Inscriptos por posgrado</li> <li>•<u>Graduados de posgrado/</u> Total inscriptos a posgrados</li> </ul>	
Otros	Benefactores	Informar sobre personas que benefician a la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Informes sobre benefactores</li> <li>•Informes brindados a la comunidad sobre obras con los beneficios recibidos</li> <li>•Informes: Sí/No</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Número de donaciones</li> <li>•Donaciones año-año anterior</li> <li>•Importes de donaciones</li> </ul>	Anual
	Exmiembros de la institución	Datos sobre la relación con exdocentes y exempleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Incentivos para mantener comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Número de comunicaciones</li> <li>•Número de eventos</li> </ul>	Anual

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 4.** Indicadores para la dimensión infraestructura

INFRAESTRUCTURA					
Áreas clave	Apertura de área	Meta estratégica	Indicador de causa	Indicador de efecto	Frecuencia
Edificios	Información gral.	Conocer datos sobre bienes y edificios y conseguir su buen mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Número de informes sobre bienes de uso y edificios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Resultados de informes técnicos: Positivo/Negativo</li> </ul>	Anual
	Mantenimiento		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Porcentaje del presupuesto total para mantenimiento edificios</li> <li>•Porcentaje anterior vs. actual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Número de órdenes de mantenimiento</li> <li>•<u>Gastos por rubros /</u> Presupuesto mantenimiento</li> </ul>	
Muebles	Información gral.	Facilitar la toma de decisiones en base a indicadores con respecto al mobiliario y mejorar	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Número de informes de responsables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Número de avisos o quejas</li> </ul>	Cuatrimestral
	Mantenimiento		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Porcentaje del presupuesto total para mantenimiento mobiliario</li> <li>•Porcentaje anterior vs. actual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•<u>Informes positivos</u></li> <li>•Informes positivos/ total</li> <li>•Montos de compras muebles</li> </ul>	

ENSEÑANZA SUPERIOR: INDICADORES PARA LA COMPETITIVIDAD

Materiales	Elementos para área académica	Informar sobre elementos del área académica y ser eficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Número informes laboratorios</li> <li>•Número de pedidos</li> <li>•Porcentaje del presupuesto total para materiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Número de quejas o faltantes</li> <li>•Informe de responsables: Positivo/Negativo</li> <li>•<u>Gasto en cada tipo material</u></li> </ul> <p>Gasto total para materiales</p>	Mensual
	Elementos para informática	Tener conocimiento acerca del sistema informático y estructura para su utilización  Ser eficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Número de informes</li> <li>•<u>Cantidad de alumnos</u> cantidad computadoras</li> <li>•Porcentaje del presupuesto total para informática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Informes de responsable: Positivo/Negativo</li> <li>•Número de quejas o pedidos</li> </ul>	Mensual
Biblioteca	Servicios de biblioteca	Contar con información sobre material bibliográfico para la comunidad universitaria Mejorar	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Informes biblioteca: Sí/No</li> <li>•Porcentaje del presupuesto total para biblioteca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº obras por materia</li> <li>•Ejemplares por obra</li> <li>•Nº obras incorporadas</li> <li>•Nº obras donadas</li> </ul>	Cuatrimestral
	Prácticas de usuarios	Ver datos sobre el uso de material bibliográfico e incentivar	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Número de prácticas docentes para incentivar uso de biblioteca</li> <li>•Revisión de horarios y prácticas de atención: Sí/No</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cantidad de extracciones de biblioteca</li> <li>•Cantidad de extracciones por obra</li> <li>•Extracciones / alumno</li> </ul>	Cuatrimestral
Otros	Seguridad de recursos físicos	Tener datos sobre la seguridad para la estructura física, materiales y recursos humanos  Eliminar errores	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Incremento cámaras</li> <li>•Presupuesto seguridad/Total</li> <li>•Presupuesto año-año anterior</li> <li>•<u>Cambios realizados</u> Sugerencias ART</li> <li>•Incremento personal seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Número personal seguridad</li> <li>•<u>Personal seguridad /</u> Total personal no docente</li> <li>•Número quejas o pedidos</li> <li>•Control ART: Positivo/Negat.</li> <li>•Número de cámaras</li> </ul>	Semestral

**Fuente:** elaboración propia.

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

CONTEXTO EDUCATIVO Y SOCIOECONÓMICO					
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  Comparar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de graduados sobre total ingresantes</li> <li>• Porcentaje de graduados en cada carrera sobre total de ingresantes</li> <li>• Años duración promedio real de cada carrera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentajes generales anteriores vs. actuales</li> <li>• Porcentajes grales. vs. porcentajes de la institución</li> <li>• Número de medidas al respecto</li> </ul>	Bienal
	Ingreso al nivel superior	Conocer generalidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje instituciones con examen de ingreso</li> <li>• Porcentaje de instituciones con cursos de nivelación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe examen de ingreso a institución: Sí/No</li> <li>• Examen: Positivo/Negativo</li> <li>• Existencia cursos de nivel en la institución: Sí/No</li> <li>• Cursos: Positivo/Negativo</li> </ul>	Bienal
Nivel educativo inferior y medio	Instituciones primarias y secundarias	Detectar situación del nivel educativo inferior y medio y su incidencia en el nivel superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje egresados primarios del total ingresantes al nivel</li> <li>• Porc. ingresantes secundarios del total egresados primarios</li> <li>• Porc. egresados secundarios del total de ingresantes secundario</li> <li>• Porc. ingresantes nivel superior del total egresados secundarios</li> <li>• Porc. ingresantes nivel superior con materias adeudadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Ingresantes a la institución con materias adeudadas</u></li> <li>Total ingresantes</li> <li>• Comparar con porcentajes generales</li> <li>• Tiempo promedio de aprobación materias adeudadas secundarias</li> <li>• <u>Alumnos que abandonan</u></li> <li>Total ingresantes con materias</li> </ul>	Bienal
Contexto socio- económico	Indicadores macroeconómicos	Presentar indicadores útiles para comparaciones y toma de decisiones en la gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso promedio flías. de la región</li> <li>• Índice de desempleo</li> <li>• Índice de inflación</li> <li>• Porcentaje familias subsidiadas</li> <li>• Índice de pobreza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinación de impacto:</li> <li>• Relación índices generales con cantidad ingresantes</li> <li>• Relación índices grales. con cantidad graduados</li> <li>• Número de medidas al respecto</li> </ul>	Bienal

Ámbito profesional	Preferencias	Remarcar las profesiones preferidas en la sociedad y comparar con las ofertas de la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ranking de carreras más elegidas</li> <li>•Ranking de carreras con más graduados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Número de ofertas relacionadas</li> <li>•Número de nuevas ofertas</li> <li>•Cantidad posgrados relacionados</li> <li>•Presupuesto para publicidad</li> </ul>	Bienal
	Nivel de ingreso	Determinar ingresos promedios de los profesionales de carreras ofrecidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ingreso promedio de los graduados en cada profesión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Comparación del ingreso del profesional con cantidad de ingresantes a la carrera</li> </ul>	Bienal
Ámbito empresarial	Profesionales requeridos	Confirmar las demandas de profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ranking de profesionales más requeridos</li> <li>•Porcentajes profesionales desempleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Número de ofertas relacionadas</li> <li>•Presupuesto para publicidad</li> </ul>	Bienal

**Fuente:** elaboración propia.

## Conclusiones

Considerando que cualquiera sea el tipo de institución educativa superior a la que se haga referencia, pública o privada, es necesario contar con información, y 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, para 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 consideren conveniente incluir, o quizá quitar algunos que no les resulten útiles. 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, orientada a lograr competitividad en el medio en que se desenvuelve la institución.

## 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. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Litoral. Argentina.
- Asuaga, C. Coordinadora. Autores: Cambeiro, P., Cami, M. y Mouradian, I. (2008). *La gestión de teatros. Caso de estudio: aplicación del Cuadro de Mando Integral al Teatro Solís*. IV Congreso de Costos del MERCOSUR. III Congreso de la Asociación Uruguaya de Costos.
- Pietrantuono, M. S. (2018). Educación superior: indicadores para la competitividad. *Revista Conexiones Universidad de la Cuenca del Plata*, 1 (4), pp. 82-87.

- Porter, M. (2001). *Estrategia Competitiva* (Vigésima octava reimpresión). México: Compañía Editorial Continental.
- Silva, G. (2012). Competitividad universitaria y coordinación inter-Mercosur. Un aporte hacia la formalización de indicadores. *Revista Integración y Conocimiento*. NEIES. Mercosur educativo.
- Silva, G. (2015). Gestión de entidades educativas. En Yardín, A. *Gestión de Empresas, Sector Servicios* (pp. 65-103). Buenos Aires: Librería Editorial Osmar D. Buyatti.