

**XLI CONGRESO ARGENTINO DE
PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**APLICACIÓN DE INDICADORES EN LA ENSEÑANZA
SUPERIOR**

Categoría propuesta: Aportes a la disciplina

Autor

María Silvina Pietrantueno (Socio adherente)

Río Cuarto, Octubre de 2018

Aplicación de Indicadores en la enseñanza superior

Categoría propuesta: Aportes a la disciplina

Índice

Resumen.....	2
1. La gestión de entidades educativas del nivel superior.....	3
2. Indicadores: una herramienta útil para la gestión educativa.....	4
3. Ámbito de aplicación.....	4
4. Metodología.....	5
5. Primer caso de aplicación del modelo de indicadores.....	6
6. Segundo caso de aplicación del modelo de indicadores.....	14
7. Conclusiones.....	20
Referencias bibliográficas.....	21

Aplicación de Indicadores en la enseñanza superior

Categoría propuesta: Aportes a la disciplina

Resumen

Este trabajo presenta la aplicación práctica de un modelo de indicadores relacionados con la educación superior, para ser utilizados en el proceso de gestión de las entidades que entregan este tipo de servicio.

Previo a la muestra del trabajo de campo realizado, se ingresa al ámbito de la enseñanza del tercer nivel, no obligatoria en nuestro país, haciendo alusión a su gestión y a la utilidad que brindan al efecto los indicadores como herramienta para la toma de decisiones, indicando el ámbito de aplicación de los mismos para su correcta utilización, y haciendo referencia a la metodología considerada.

El estudio se basa en la identificación de dimensiones institucionales contenedoras de los indicadores, modelo teórico preparado por el autor de esta presentación, y para el cual se tomó como punto de partida un trabajo previo, cuyos autores se citan oportunamente, en un intento de respetuoso aporte adicional para ampliar la visión de quienes utilicen esta herramienta en la gestión de entidades educativas.

Los cuadros se entregan en forma separada para dos instituciones sobre las cuales se realizó el estudio, con datos reales para cada indicador teórico e información adicional para su correcta comprensión, a la vez que se incorporan las recomendaciones profesionales para los usuarios y se termina con las conclusiones derivadas de toda esta tarea. Al finalizar la misma se observa que se ha logrado el objetivo buscado, el cual se refiere a la comprobación de la utilidad de un modelo teórico, a través de un proceso de contrastación con la realidad, para otorgar validez a dicho modelo, presentando los resultados de esta prueba.

1. La gestión de entidades educativas del nivel superior

Como toda organización que entrega un bien o servicio surgido de un proceso productivo, una entidad educativa debe realizar una gestión adecuada de los recursos atraídos a su interior para aprovecharlos de la mejor manera posible, en pos del logro de los objetivos propuestos. No está exenta de la regla general de la economía relacionada con el problema de recursos limitados y necesidades ilimitadas, a pesar de realizar una actividad tan loable como la de transmitir conocimientos a través de las generaciones.

La situación se complejiza pues el número de demandantes de enseñanza superior es creciente (Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo, ISETM, 2009, UNESCO) y si bien hacia la mitad de la carrera ya se ha reducido considerablemente, terminando en una pequeña proporción hacia el final, se deben adecuar los recursos a ese primer grupo populoso.

Con respecto al sistema de gestión de las casas de altos estudios dice Pérez Lindo (2007):

El sistema de gobierno concentra a través del Consejo Superior una serie de funciones indiferenciadas: políticas, administrativas, académicas, gremiales, normativas, judiciales. En términos teóricos se trata de una estructura de poder horizontal y sin distinciones claras de atribuciones específicas donde en el mismo plano los actores son jueces y parte, empleador-empleado, evaluadores y evaluados. En este contexto resulta difícil tomar decisiones cruciales, cualquier sector puede impedirlo y todos tienden a estar implicados en relaciones clienterales o de solidaridad corporativa. El bajo nivel de profesionalización de la gestión y el alto grado de heteronomía política de las universidades públicas facilita la ineficiencia organizacional y el manejo irracional de los recursos (p.30).

Y más adelante se puede leer:

Son escasas las universidades nacionales que tienen planificaciones a mediano y largo plazo. Pese a todos los discursos que defienden la autonomía académica, la universidad pública argentina tiene escasa capacidad de autogestión estratégica y sufre de una gran heteronomía política (p.30).

Es evidente entonces, la falta de una gestión eficiente en el sector público, y no es excusa la necesidad de entrega de un bien básico y no excluyente para que se lo haga de cualquier forma, bien podrían llevarse adelante los procesos de la mejor manera posible, con la responsabilidad que amerita el origen del financiamiento para la concreción de dichos procesos, que es precisamente la recaudación impositiva proveniente del aporte de los ciudadanos.

En el caso de las instituciones privadas esto no ocurre así, el financiamiento está dado por fondos propios provenientes mayoritariamente de los ingresos por la venta del servicio, y eso requiere indefectiblemente una gestión adecuada para poder continuar en el largo plazo, es así que este factor obliga a prestar especial atención a la administración en este tipo de entidades.

La oferta de posgrados para preparar especialistas en gestión es un paso importante en la búsqueda de la mejora. Pero no es suficiente, ya que debe existir un convencimiento que surja desde el interior de la institución acerca de la necesidad de cambios en grado de urgencia, y el dato del bajo porcentaje de graduados sobre el total de ingresantes (ISETM, 2009) debería ser una luz roja de alarma para tomar medidas. Si bien no la única, la falta de

una gestión autocrítica, ambiciosa en cuanto a objetivos y resultados, e integradora de todos los procesos internos puede ser una de las causas de que la universidad no sea capaz de retener a sus estudiantes, pues no se debe dejar de lado los alarmantes datos de que la Argentina es el país con mayor cantidad de ingresantes al nivel superior, pero el que tiene el índice más bajo de graduados de toda América latina (ISETM, 2009).

2. Indicadores: una herramienta útil para la gestión educativa

En la tarea de gestionar los procesos que se llevan a cabo en una entidad de enseñanza superior pueden utilizarse diferentes herramientas que tiendan a facilitar la toma de decisiones, ya que en definitiva dicha tarea se trata de continuas elecciones que acarrearán consecuencias y que impactarán en las elecciones siguientes.

Una de esas herramientas es la preparación de indicadores. Para Kaplan y Norton (1996), éstos son medidas de actuación que sirven de diagnóstico y que conformarán una base para el planeamiento estratégico (p.14).

Así, lo aportado por los indicadores es muy distinto al informe clásico de gestión, pero jamás podrá reemplazarlo, su utilidad proviene justamente de la complementación.

El modelo propuesto por el autor del presente trabajo, en cinco dimensiones, no otorga solamente la posibilidad de obtener los indicadores en forma aislada, sino formando parte de cuadros informativos que ubiquen al usuario dentro de un contexto institucional y económico-social, que le sirva de guía para conocer y comprender con claridad una situación a modo de diagnóstico.

Previa determinación de la misión, visión y objetivos generales de largo plazo de la institución de educación superior en cuestión, las cinco dimensiones tratadas serán: Ámbito Institucional, Aspecto Académico, Comunidad Universitaria, Infraestructura y Contexto educativo y socio-económico, tomando como base el trabajo de Ambrosini, Carrera, Demonte y Silva (2012). Dentro de cada perspectiva, se mostrarán áreas clave con su correspondiente apertura, meta estratégica de cada una, para así llegar a los indicadores de causa y de efecto (clasificación ésta última tomada de Asuaga, Cambeiro, Cami y Mouradian, 2008). Los indicadores del modelo teórico han sido adaptados en la práctica a las dos instituciones sobre las que se realizó el actual trabajo de campo.

Las ideas pueden parecer muy buenas y con objetivos adecuados y alcanzables en el papel, y al llevarlas a la práctica presentar serias dificultades o no adaptarse a la realidad. Por ello, se consideró necesaria la aplicación de los indicadores en instituciones a modo de prueba para verificar la utilidad del modelo propuesto. Bien es sabido que las teorías y leyes que surgen de los modelos científicos tienen como último paso en la metodología para su aceptación o refutación, la contrastación con los fenómenos económicos que se presentan en la realidad, y son aceptadas hasta que su utilidad siga vigente, y no sean reemplazadas por otras que se ajusten mejor al fenómeno en cuestión (Mochón y Beker, 1997, p.9).

3. Ámbito de aplicación

El modelo de indicadores para la enseñanza superior puede ser aplicado en instituciones de este nivel, universitarias o no universitarias (terciarias), públicas o privadas.

Puede utilizarse según las necesidades de los usuarios, con un alcance amplio incluyendo sedes y sub-sedes del ente en cuestión, u obteniendo datos individuales de cada una de ellas. Lo que es dable recordar, es que a mayor generalización, menos puntuales serán los resultados de los indicadores, arrojando información amplia que puede servir de diagnóstico global, pero que no indica específicamente hacia donde deberían apuntar los cambios o dirigir la mayor atención, así como cuáles son los sectores que están actuando con mejores resultados. Podría cometerse el error de considerar un resultado positivo general, como correspondiente a todas las sedes, cuando puede haber algunas con muy bajo rendimiento que es compensado con un excelente rendimiento de otra, ocultando falencias y cometiendo injusticias. Tampoco se podrían evaluar convenientemente los desempeños o imponer sistemas de premios y castigos. Por lo tanto, queda en evidencia la conveniencia de trabajar separadamente por sede de la institución, aunque puedan luego obtenerse datos totales.

Además de este criterio de individualización geográfica se debería considerar una individualización disciplinar, teniendo en cuenta los diferentes ámbitos que existen por grupos de ciencias, y dentro de ellas, cada carrera de grado o de posgrado. Nos estamos refiriendo específicamente a la identificación de las diferentes facultades dentro de una universidad o el ámbito que resulte correspondiente en un instituto de enseñanza superior, y dentro de él, al análisis particular por carrera, si se deseara esta desagregación. Asimismo, no se debe olvidar el sector, cada vez más creciente, de la educación a distancia, que deberá analizarse en forma separada de lo presencial y semi-presencial.

Entonces, cada criterio sugiere la forma de dividir el todo, pero a su vez deberán combinarse entre ellos para entregar datos individuales que sean útiles. Por ejemplo: una universidad puede estar dividida en sede central y sedes del interior, en facultades, en carreras y en modalidades, de manera tal de conseguir el indicador “graduados con respecto a ingresantes” para la Universidad A, Facultad de Ciencias Económicas, carrera de Contador Público, sede B, en la modalidad presencial, el cual será totalmente distinto a otro indicador del mismo tipo pero bajo otra clasificación.

Por lo tanto, surge de esto último que la confección de los cuadros de indicadores debe hacerse respetando las individualidades según las divisiones determinadas en base a los criterios utilizados, desde la base hacia la cúspide, de manera tal de que los datos individuales puedan convertirse en datos agregados según la necesidad de los usuarios de los distintos niveles.

En esta prueba de aplicación se eligieron dos instituciones universitarias, una pública y otra privada. A su vez, se acudió a sedes situadas en una misma ciudad del interior de la provincia donde se encuentran las sedes principales de ambas universidades. Cada una de ellas ofrece diferentes carreras, en el caso de la primera, dependiente de una única facultad, en el caso de la segunda, carreras dependientes de distintas facultades, siempre encuadradas dentro de la universidad correspondiente. En ambos casos, son carreras de grado o de pre-grado y la modalidad de cursado es presencial. Por razones obvias, se protege la identidad de las instituciones.

4. Metodología

Partiendo de un modelo que contiene 236 indicadores en cinco dimensiones, para la obtención de información para la gestión de entidades de educación superior, se ha

realizado un proceso de contrastación, al aplicar estos indicadores de manera tal que pueda comprobarse su utilidad, a través de la comparación de la teoría con la realidad observada, en un trabajo ordenado en las siguientes etapas:

Primera etapa: selección de las instituciones sobre las que se realizaría el trabajo de campo.

Segunda etapa: entrevista personal con los responsables de dichas instituciones para comunicar la intención de trabajo indicando razones y objetivos.

Tercera etapa: preparación de los temas a abordar con las preguntas correspondientes en una encuesta abierta dividida en las cinco dimensiones.

Cuarta etapa: recopilación de datos en encuentros personales con los encargados de las distintas áreas de las instituciones, utilizando el cuestionario guía.

Quinta etapa: clasificación y análisis de datos. Consultas posteriores a los encargados de áreas a través de encuentro personal o correo electrónico ante el surgimiento de dudas al respecto.

Sexta etapa: confección de los indicadores ubicados dentro de cada dimensión.

Séptima etapa: preparación del informe de diagnóstico de la situación de la institución que acompaña a cada cuadro de dimensión.

Octava etapa: listado de las recomendaciones para el usuario.

Novena etapa: elaboración de las conclusiones finales. Entrega.

Puede brindarse además la siguiente información acerca del proceso desarrollado:

Número de instituciones seleccionadas para el trabajo: 2, una pública y otra privada.

Fuentes de información: primarias y secundarias.

Metodología abordada: entrevistas, clasificación de datos, análisis, obtención de datos porcentuales, conclusiones por deducción.

Instrumentos utilizados: encuestas, herramientas informáticas Excel y Word, mediciones cuantitativas y cualitativas.

Métodos de contacto: acercamiento personal, correo electrónico.

Los indicadores base se muestran en cada cuadro en color negro, el resultado obtenido para la institución en cuestión se muestra en color azul.

5. Primer caso de aplicación del modelo de indicadores

Universidad: pública establecida en la capital provincial. Unidad académica donde se realizó el trabajo: sede del interior de la provincia. Carreras ofrecidas en esta sede: de pregrado. Modalidad: presencial. Cursado de materias en forma cuatrimestral, con mesas de exámenes en 3 turnos ordinarios y 2 turnos extraordinarios.

Referencias: N/C: no corresponde. N/S: no sabe.

Tabla 1. Primera 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	No	.Número de objetivos adaptados	N/C	
Actividades de la institución	Análisis de los tipos de actividades desarrolladas	Conocer la participación de las actividades académicas, de investigación y extensión	. Informes sobre actividades	.Hs act.académica = 1744	Anual	
			Memoria anual	Total hs de actividad 1744	Anual	
				.Hs act. extensión colaboración	Anual	
Organización y gobierno	Elección y designación de autoridades	Comprobar el cumplimiento de normas y procedimientos	.Existe control de procedimientos	.Número de normas incumplidas	Período elecciones	
	Estructura organizativa	Revisar la estructura y ver adaptación	.Existe revisión periódica	N/C	N/C	
Gestión	Procedimientos	Revisar reglamentos y manuales/Comprobar cumplimiento	. Existen manuales, reglas	.Número de cambios	Anual	
			.Existe revisión periódica	.Número de incumplimientos	0	
				0		
	Evaluación	Evaluar la gestión/ Aplicar cambios	.Tratamiento del tema por autoridades	.Resultado evaluación	N/C	Anual
			No	.Número de cambios aplicados	N/C	
Presupuestos	Conocer financiamiento y su aplicación	Conocer financiamiento y su aplicación	.Existen informes presupuestarios del área responsable	.Total presupuesto	X	Anual
				.Presu. año-Presu. Anterior	X - Y = Z	
				.Presu año-Presu anterior=	0,5	
			.Se analizan informes	. Ingresos de la universidad		
				. Ingresos externos		
				Cooperadora de la Institución		
				. Se incluyen sueldos	No	
				.Aplicación presupuesto por área	No	

Existen objetivos generales de largo plazo, definidos inicialmente pero no hay revisión anual. Como informe general se prepara la Memoria Anual donde constan, entre otras, las actividades realizadas, siendo el total de horas destinadas a lo académico, y si bien se realiza extensión, es en forma colaborativa por parte de docentes y no docentes. En cuanto al gobierno y elecciones, el Responsable de esta Unidad Académica forma parte del gabinete de secretarios de la Facultad, sin elecciones periódicas, sino por nombramiento del Decanato. Aunque existe revisión de la estructura organizativa, especialmente ante situaciones especiales (renuncias, jubilaciones), es bastante estática. Los procedimientos a los que se somete para la gestión provienen de la Facultad, pero no existe evaluación. Con respecto al Presupuesto, se recibe la partida asignada anualmente por la Facultad, se confeccionan informes mensuales acerca de su aplicación, pero no existe una asignación por área predeterminada al inicio del año. Se reciben además, fondos extraordinarios para compras específicas, y se cuenta con fondos provenientes de la Cooperadora, quien decide su aplicación.

Tabla 2. Segunda dimensión: Ámbito 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 No	.Número de cambios N/C	Bienal
	Perfil del egresado	Determinar el perfil del egresado	.Análisis perfil del egresado No	.Número de reformas N/C	Bienal
	Correlatividades	Mantener un sistema adecuado de correlatividades entre materias	.Análisis de correlatividades Sí	.Número de reformas 1	Anual
	Coordinación y Cooperación	Lograr coordinación y cooperación entre cátedras del plan	.Número de reuniones por departamento 0 .Número de informes de procesos nuevos 0	.Número de trabajos intercátedra 0 .Informes positivos N/C	Anual
Procesos de aprendizaje	Procesos establecidos	Medir resultados de procesos existentes	.Número de informes procesos establecidos 1 por cátedra	.Número info.positivos Total de informes N/S	Cuatrimestral
	Nuevos procesos y su evaluación	Lograr incorporar nuevas prácticas/Constatar resultados	.Incorporación procesos nuevos Sí .Número de informes de procesos nuevos 0	.Número info.positivos/ Total de informes N/C	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 N/C .Porcentaje presupues. para investigación N/C .Porcentaje del presu. para c/tipo de investig. N/C	.Número de acti.invest. N/C .Número docentes inves. Total docentes N/C	Anual
	Financiamiento				
Extensión	Programas	Comprobar realización de act. de extensión universitaria por parte de docentes y alumnos y su forma de financiamiento	Estímulos a docentes N/C Porcentaje presupues. para extensión No	.Número de acti.extensi. Tres .Número de docen.exten/ Total docentes Colaboración .Número de alumnos Colaboración	Anual
	Financiamiento				

Los planes de estudio fueron confeccionados a la apertura de las carreras, con modificación posterior tras el transcurso de 15 años, desde ese momento siguen vigentes. Lo mismo para el perfil del egresado, aunque no ocurre así en el caso de las correlatividades, que tienen revisiones más frecuentes. Las cátedras actúan independientemente, sin coordinación ni agrupación por departamentos. Los procesos constan en los Informes de Cátedra al finalizar el dictado de cada asignatura, pero no de una manera analítica como para implementar reformas de importancia y relacionadas entre sí. La actividad de investigación no se desarrolla, y la actividad de extensión no se lleva a cabo como proyectos de largo plazo con docentes involucrados a través de una remuneración extraordinaria, sino que son actividades puntuales como jornadas de actualización y charlas de difusión, para lo cual se cuenta con la colaboración del personal docente, no docente y alumnos.

Tabla 3. Tercera 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 3	Anual	
			0	.Docentes con posgrad= $3=0,07$		
			.Número posgrados ofrecidos	Total de docentes 46		
			0	.Cantidad promedio de posgr. por docentes 1		
				.Número de becas a docentes para capacitación	.Docentes con posgrad. disciplinar 3	
				0	.Docentes con posgrad. pedagógico 0	
	Antigüedad	Constatar antigüedad docentes en instituc.	.Informes sobre antigüedad docente	.Docentes 1-10 años	17	Anual
				.Docentes 11-20 años	17	
				Sí .Docentes más de 20 años	12	
	Actividad	Comprobar tipo de actividad desarrollada	.Informes sobre actividades	.Número de docentes en cada actividad institucional		Anual
Sí				46 en actividad académica		
Cantidad	Proporcionar datos sobre número docente	.Número de informes sobre cantidad de docentes	.Número de docentes	46	Anual	
			Memoria anual	.Número docentes/ = $46= 1,84$		
				Cantidad de cátedras 25		
				.Número docentes/ = $46 = 0,17$		
				Cantidad de alumnos 273		
Experiencia	Determinar la experiencia docente y tender a su incremento	.Informes sobre la experiencia docente	.Docentes ingresados con experiencia/Total doce.		Anual	
			Sí	18/46 = 0,39		
			No	.Docentes trabajo en otras inst./		
			N/C	Total docentes 19/46 = 0,41		
Equipos de trabajo	Conocer datos sobre grupos de docentes y su labor y mejorar	.Incentivos a docentes para trabajar en equipo	.Informes positivos/	N/S	Cuatrimes-tral	
			Sí	Total de informes		
			7	.Número de trabajos en equipo N/S		
			8			
Alumnos	Ingreso	Contar con información sobre ingresantes y aumentar matrícula	.Número ingresantes e inscriptos a materias	90	Anual	
			Sí	.Número ingresantes por región N/S		
			Sí	.Número ingr.extranjeros 0		
				.Ingr.año-lhgr.año anterior		
			1 por año por escuela	90 - 101 = -11		
Desempeño	Evaluar el rendimiento de los alumnos y mejorarlo	.Número de informes sobre rendimiento de alumnos	.Número alumnos en tutoría	N/S	Cuatrimes-tral	
			1	.Número promoc.o regular/ N/S		
			3 materias	Total de alumnos		
			2 materias	.Número de aprobados/149=0,43		
Graduación	Especificar datos relacionados a graduados	.Informes graduación	.Incremento tutorías	1	Anual	
			Sí	.Tiempo promedio carrera 63 m		
				.Número de graduados 19		
			.Número de graduados/ 19=0,21			
			Total de ingresantes 90			
			.Número de graduados 19 =0,07			
			Total de alumnos 273			

	Intercambios	Ver relaciones con otras universidades	.Informes sobre intercambios Sí	.Número intercambios 2 .Intercambios año anterior 1	Anual
	Becas	Informar sobre becados y su desempeño	.Número informes de becas 1 .Número de revisiones de requisitos para becados No .Número de controles de becados No	.Número de becados 10 .Becados graduados N/S Total alumnos becados .Becados graduados/ N/S Total de alumnos	Anual
	Programas	Análisis programas especiales: comedor, deporte, arte, etc.	.Número de Informes N/C	.Cant.alumnos por programa/ Total alumnos N/C	Anual
Personal no docente	Capacitación	Determinar grado de capacitación y tender a su aumento	.Informes Sí .Número de programas de capacitación 0 .Incentivos a capacitarse Sí	.Número no doce.capacitados 1 .No docentes capacitados/ Total no docentes 1/9 = 0,11	Anual
	Cantidad	Analizar número de personal no docente	.Revisión número Sí .Número cambios 0	.Número no docentes 9 .No docentes año anterior 9 .Número de alumnos/Nº no doce 273 / 9 = 30	Anual
	Desempeño	Comprobar el desempeño de no docentes	.Existen Informes No .Número de reuniones con no docentes 10	.Número informes positivos/ Total de informes N/S .Número de quejas recibidas N/S	Anual
Graduados	Relación con la institución	Fortalecer la relación con graduados	.Programas de comunicación con graduados Sí	.Número de graduados relacionados con la institución 52	Anual
	Posgrados y capacitaciones	Evaluar ofertas de la institución y mejorar	.Número de capacitaciones 1 .Número año anterior 1	.Inscriptos a capacitación 18	Anual
Otros	Benefactores	Informar sobre personas que benefician a la institución	.Informes benefactores Sí .Informes brindados a la comunidad sobre obras con beneficios recibidos No	.Número de donaciones año 1	Anual
	Exmiembros de la institución	Datos sobre la relación con exdocentes y exempleados	.Informes No .Incentivos para mantener comunicación Sí	.Número de comunicaciones 2 .Número de eventos 0	Anual

Los docentes se contratan teniendo en cuenta ciertas consideraciones determinadas hace tiempo, prefiriendo experiencia docente anterior, y muchos desarrollan actividades en otras instituciones. Cada asignatura tiene 2 docentes responsables, un titular y un jefe de trabajos prácticos. El número de docentes asciende a 46, pero algunos de ellos están al frente de dos asignaturas, que son 25 en total, siendo el promedio de 1,84 docentes por cátedra y de 0,17 docentes por alumno o de 6 alumnos por docente. Hay una distribución homogénea en cuanto a la antigüedad docente, 37% hasta 10 años, 37% de 10 a 20 años y 26% de más de 20 años. La capacitación docente no reviste la importancia que debería, 3 docentes tienen posgrado disciplinar y otros se encuentran cursando, pero no existen informes ni incentivos al respecto. Igualmente para equipos de trabajo, que si bien se ven positivamente, no se cuenta con informes y muchos se desconocen.

Con respecto a los alumnos, se realiza difusión en escuelas secundarias, e informes sobre ingresantes, cursantes, graduados, desempeños, aunque no son completos en lo que respecta a tutorías, que se realizan pero sin informes ni conclusiones. Las becas se otorgan con un buen estudio de necesidad con participación de opiniones idóneas, pero no se cuenta con informes de seguimiento a los alumnos que las han recibido. No existen programas especiales, como comedor universitario y acceso a clubes.

El personal no docente cuenta con informes anuales sobre contratación, revisión de número, capacitación, aunque está pendiente el análisis de su gestión y desempeño, así como reuniones formales con constancia escrita acerca de los temas tratados y comunicación de decisiones que los involucren.

Existe relación con graduados a través de redes sociales, algunos siguen relacionados con la institución y asisten a capacitaciones periódicas. Hay benefactores con donaciones que se registran en la Memoria anual, aunque no existe comunicación a la comunidad. En cuanto a ex docentes y ex empleados, la comunicación se remite a alguna salutación o invitación a actos, pero no se realizan encuentros especiales.

Tabla 4. Cuarta 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 su buen mantenimiento	.Informes sobre bienes de uso-edificios <i>Memoria anual</i>	.Resultados de informes técnicos Positivo/Negat	Anual	
	Mantenimiento		.Porcentaje presu.total para mantenimiento edificios	<i>N/C</i>		
			<i>N/C</i>	.Número órdenes <i>N/S</i>		
			<i>N/C</i>	.Gastos por rubros <i>N/C</i>		
			Presupuesto total manten			
Muebles	Información gral.	Facilitar la toma de decisiones en base a indicadores con respecto al mobiliario y mejorar	.Número de informes de responsables <i>Memoria anual</i>	.Número de avisos o quejas <i>N/S</i>	Cuatrimestral	
	Mantenimiento		.Porcentaje presu.total para mantenimiento mobiliario	.Informes positivos <i>N/S</i>		
			<i>N/C</i>	.Montos de compras mobil. <i>N/S</i>		
Materiales	Elementos para área académica	Informar sobre el material a ser utilizado en act. académicas y ser eficiente	. Número informes <i>Memoria</i>	.Número de quejas o faltantes <i>N/S</i>	Mensual	
			.Número de pedidos 2	.Informe de responsables Positivo/Negativo <i>N/S</i>		
			.Porcentaje del presu.total para materiales <i>N/C</i>			.Gasto cada material <i>N/C</i>
						Gasto total para materiales
	Elementos para Informática	Tener conocimiento acerca de sist. Infor. y la estructura para su utilización Ser eficiente	.Informes responsables <i>Sí</i> .Cantidad alumnos 273 = 6 cant. computadoras 44 .Porcentaje del presupuesto para informática <i>N/C</i>	.Informes de responsable <i>Positivo</i> .Número de quejas o pedidos 0	Mensual	
Biblioteca	Servicios de biblioteca	Contar con información sobre material bibliográfico para la comunidad universitaria Mejorar	.Informes biblioteca <i>Sí</i>	.Obras por materia <i>Sí</i>	Cuatrimestral	
			.Porcentaje presupuestado para biblioteca del total <i>N/C</i>	.Ejemplares por obra <i>Sí</i> .Obras incorporadas <i>Sí</i> .Obras donadas <i>Sí</i>		
	Prácticas de usuarios	Ver datos sobre el uso de material bibliográf. e incentivar	.Número de prácticas docentes para incentivar uso de biblioteca <i>N/S</i>	Cantidad de extracciones de biblioteca 174	Cuatrimestral	
			.Revisión de horarios y prácticas de atención <i>No</i>	Extracciones / alumno 0,64		
Otros	Seguridad de recursos físicos	Tener datos sobre la seguridad para la estructura física, materiales y recursos humanos Eliminar errores	. Incremento cámaras 0	.Número personal seguridad.0	Semestral	
			.Presu. Seguridad <i>N/C</i>	.Personal seguridad/ <i>N/C</i>		
			.Presu.año anterior <i>N/C</i>	Total personal no docente		
			.Cambios realizados según sugerencias ART <i>Sí</i>	.Control ART <i>Positivo</i> .Número de cámaras 6		

No existen informes escritos propios de la situación de Muebles e Inmuebles, cualquier situación especial se deja constancia en la Memoria Anual. Tampoco hay presupuesto asignado, el mantenimiento se realiza a medida que surgen las necesidades,

con los fondos generales, y ante necesidades de compras de valores importantes se solicitan partidas especiales. Con respecto al material didáctico se presenta la misma situación, aunque no así para Biblioteca, que cuenta con informes detallados de obras, autores, números, extracciones, etc. Existen cámaras de seguridad aunque no personal de este tipo. La seguridad no está contemplada como área específica. Los controles de ART fueron positivos y se realizaron las prevenciones sugeridas.

Tabla 5. Quinta 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 Comparaciones	.Porcentaje gral. graduados del total ingresantes 20%	.Porcentajes grales. vs porcentajes de la institución 21%	Bienal
			.Años duración promedio real de la carrera 39 meses	.Años duración carrera real 63 meses	
				.Número de medidas al respecto 2	
	Ingreso al nivel superior	Conocer generalidades	.Porcentaje instituciones con examen de ingreso Eliminado por reforma a la ley 24521, del 28/10/2015	.Existencia examen ingr. institución No . Positivo o negativo N/C .Existencia cursos de nivel en la inst. Sí . Positivo o negativo Positivo	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 21.350.733/24.540.780= 0,87	.Ingresantes a la institu. con materias adeudadas/ total ingresantes 0 .Comparación con porc. generales N/C	Bienal
			.Porc.egresados secundarios del total de ingresantes secu. 10.349.858/14.413.201=0,72	.Tiempo promedio de aprobación materias adeudadas secundarias N/C	
			.Porc.ingresantes nivel superior de total egresados secundarios 4.879.582/10.349.858=0,47	.Alumnos abandonan / total ingr.con materias N/C .Avance nivel medio Negat	
Contexto socio-económico	Indicadores macroeconómicos	Presentar indicadores útiles para comparaciones y toma de decisiones en la gestión	.Ingreso promedio flías. 15692	Determinación impacto: Relación índices grales. con cantidad ingresantes Ver informe	Bienal
			.Índice de desempleo 8,7%	.Relación índices grales. con cantidad graduados Ver informe	
			.Índice de inflación 22,9%		
			.Personas con planes y subsidios 6.023.399		
			.Equivalencia flías(2) 3.011.700		
			.Índice de pobreza 32,2%		
Ámbito profesional	Preferencias	Remarcar las profesiones preferidas en la sociedad y comparar con las ofertas de la institución	.Ranking de carreras más elegidas Abogacía Contabilidad y Administración Informática Psicología Medicina	.Número de ofertas relacionadas 2 .Número de nuevas ofertas 0 .Cantidad posgrados relacionados 0 .Presu.para publicidad Sí	Bienal
	Nivel de ingreso	Determinar ingresos promedios de los profesionales de carreras ofrecidas	.Ingreso promedio: técnicos agrop. 20.000 técnicos comerciales 18.000	.Comparación ingreso del profesional con alumnos: agropecuarios 7 comerciales 12	Bienal
Ámbito empresarial	Profesionales requeridos	Confirmar las demandas de profesionales	.Ranking de profesionales más requeridos Ingenieros informáticos y otros Contadores Administradores y economista	.Número de ofertas relacionadas 2 .Presu.para publicidad No	Bienal

En la tabla se pueden observar los datos generales del contexto, en la columna de indicador de causa y los datos institucionales en la columna de indicador de efecto y la comparación entre ambos, como en el caso del área Nivel educativo superior en lo que respecta a universidades e ingreso. Para mejorar los rendimientos se han tomado algunas medidas al respecto en el transcurso de los últimos años. Para el nivel inferior y medio, se entregan datos que surgen del último Censo Nacional de Población 2010, y se ha detectado que en esta institución no se aceptan alumnos con materias adeudadas al ingreso, aunque se corrobora año a año que el nivel de conocimientos previos que acarrearán es cada vez de menor calidad.

Con respecto al contexto económico circundante a la institución se muestran algunos indicadores macroeconómicos y luego se comparan con la cantidad de ingresantes y graduados en los últimos 5 años para determinar el nivel de impacto. El promedio de ingresantes es de 95, en tanto que la cantidad de egresados es de 19 alumnos en este período. A pesar de la constante inflación, del rebelde índice de desempleo (ambos datos del Centro de Investigación en Finanzas, Universidad Torcuato Di Tella, 2017) y del creciente índice de pobreza (Informe Pobreza y desigualdad, UCA, 2017), el impacto no ha sido de importancia, manteniéndose en niveles parecidos la cantidad de ingresantes y graduados. Si se considera que se trata de la universidad pública no excluyente, este resultado es comprensible, a pesar de que debería haberse incrementado el número de demandantes ya que muchos no podrían acceder a instituciones privadas. Entonces cabría preguntarse las razones por las que la educación superior pública no atrae más estudiantes, girando la vista hacia la eficiencia en la gestión de los procesos del nivel, que incluye la calidad, y tratando de descubrir otras razones, como el aumento de la oferta pública con sedes en el interior del país y a través de la educación a distancia, entre otras. Se entregan las profesiones preferidas por los alumnos ingresantes (Redacción Perfil con fuente: Ministerio de Educación, 2003-2012), que coinciden con las ofertas de la institución, lo que podría ser una de las razones por las que el número de demandantes se mantiene sin disminuir. En cuanto a los profesionales más requeridos por las empresas (carrerasytrabajos.com.ar con fuente: Consultora Bayton Grupo Empresario, y Portal Trabajando.com) también están incluidas en este ranking las ofertas de la institución.

Recomendaciones:

- 1) Determinar con claridad objetivos anuales y cuatrimestrales por escrito y realizar comprobaciones periódicas de su alcance.
- 2) Al verificarse que la información consta en la Memoria Anual, pero la realización de actividades y la gestión no tienen un seguimiento estricto con datos analíticos que puedan observarse en planillas e informes independientes por escrito, se sugiere confeccionarlos y apuntar a la formalización de los procesos.
- 3) Realizar evaluación de la gestión institucional y confeccionar informe anual.
- 4) Trabajar con un Presupuesto aplicado por áreas y flexible.
- 5) Formar departamentos, con jefe a cargo, reuniones e informes de trabajo.
- 6) Incentivar trabajos intercátedras, que constarán en los informes departamentales.
- 7) Analizar cada Informe de Cátedra y confeccionar un resumen general y cuatrimestral, incluyendo nuevos procesos de enseñanza y seguimiento.
- 8) Evaluar el desempeño del personal no-docente, formalizar las reuniones, organizar cursos de capacitación, implementar libro de quejas y sugerencias.
- 9) Confeccionar informes de estado y trabajos de mantenimiento de edificios, muebles, material didáctico, implementar libro de quejas y sugerencias.
- 10) Realizar difusión de las carreras en otras ciudades e integrarse a la comunidad a través de comunicación de actividades, tareas de extensión y eventos.

6. Segundo caso de aplicación del modelo de indicadores

Universidad: privada establecida en la capital provincial. Unidad académica donde se realizó el trabajo: sede del interior de la provincia. Carreras ofrecidas en esta sede: de grado. Modalidad: presencial. Cursado de materias en forma cuatrimestral, con mesas de exámenes en 3 turnos ordinarios y 2 turnos extraordinarios.

Tabla 6. Primera 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./ Adaptar objetivos	.Tratamiento del tema por parte de decisores	.Número de objetivos adaptados	Anual	
			Sí	3		
Actividades de la institución	Análisis de los tipos de actividades desarrolladas	Conocer la participación de las actividades académicas, de investigación y extensión	. Informes sobre actividades	.Hs act.académica =	Anual	
			Sí, 1	3520		
				.Hs act. Investigación	N/S	Anual
				.Hs act. extensión	N/S	Anual
Organización y gobierno	Elección y designación de autoridades	Comprobar el cumplimiento de normas y procedimientos	.Existe control de procedimientos	.Número de normas incumplidas	Período elecciones	
			N/C	0		
	Estructura organizativa	Revisar la estructura y ver adaptación	.Existe revisión periódica	.Número de cambios efectuados	Anual	
			Sí	0		
Gestión	Procedimientos	Revisar reglamentos y manuales/Comprobar cumplimiento	. Existen manuales, reglas	.Número de cambios	Anual	
			Sí	2		
			.Existe revisión periódica	.Número de incumplimientos		
			Sí	0		
	Evaluación	Evaluar la gestión/ Aplicar cambios	.Tratamiento del tema por autoridades	.Resultado evaluación Positivo y negativo	Anual	
			Sí	Número de cambios 1 y 3		
	Presupuestos	Conocer financiamiento y su aplicación	.Existen informes presupuestarios del área responsable	.Total presupuesto No contesta	Anual	
			Sí	.Presu. año-Presu. Anterior		
				No contesta		
				.Presu año-Presu anterior=		
				Presupuesto anterior		
				. Se analizan informes	. Ingresos de la universidad	No contesta
			Sí	No contesta		
				. Ingresos externos	No contesta	
				. Se incluyen sueldos	No	
				.Aplicación presupuesto por área	No	

En esta Universidad existe una clara centralización en la toma de decisiones, que se observa en cada una de las respuestas que se fueron consiguiendo para la elaboración de los indicadores, lo que deriva en el pobre manejo de cierta información, pues ella se recolecta y clasifica directamente en sede central. Es llamativo que no se conozca la cantidad de horas dedicadas a investigación y extensión en la sede ya que la dirección de este tipo de actividades se realiza desde central, y la imposibilidad de brindar datos presupuestarios por parte de los encuestados muestra una protección de los informes, típica de las instituciones privadas. Las normas y detalle de procedimientos para la elección del personal se encuentran predeterminadas por sede central, a las cuales hay que ajustarse, y es allí también donde se analizan los cambios necesarios de este marco de actuación. Los resultados de la gestión de la sede se informan periódicamente, desde donde surgen llamados de atención, independientemente de los análisis y cambios propios.

Tabla 7. Segunda 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	.Número de cambios 2	Bienal
	Perfil del egresado	Determinar el perfil del egresado	.Análisis perfil del egresado Sí	.Número de reformas 1	Bienal
	Correlatividades	Mantener un sistema adecuado de correlatividades entre materias	.Análisis de correlatividades Sí	.Número de reformas 1	Anual
	Coordinación y Cooperación	Lograr coordinación y cooperación entre cátedras del plan	.Número de reuniones por departamento 0 .Número de informes 0	.Número de trabajos intercátedra 20 .Informes positivos 20	Anual
Procesos de aprendizaje	Procesos establecidos	Medir resultados de procesos existentes	.Número de informes procesos establecidos N/S	.Número info.positivos Total de informes N/S	Cuatrimestral
	Nuevos procesos y su evaluación	Lograr incorporar nuevas prácticas/Constatar resultados	.Incorporación procesos nuevos Sí .Número de informes de procesos nuevos No	.Número info.positivos/ Total de informes N/C	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 Sí	. Número de acti.invest. 4	Anual
	Financiamiento		.Porcentaje presupues. para investigación N/C	. Número docentes inves. Total docentes $5 / 48 = 0,10$	
			.Porcentaje del presu. para c/tipo de investig. N/C	. Número docentes inves. 5	
Extensión	Programas	Comprobar realización de act. de extensión universitaria por parte de docentes y alumnos y su forma de financiamiento	Estímulos a docentes Sí	.Número de acti.extensi. 3	Anual
	Financiamiento		Porcentaje presupues. para investigación N/C	.Número de docen.exten/ Total docentes $3 / 48 = 0,06$.Número docentes exten 3	

Los temas relacionados con procedimientos, planes de estudio y perfil de graduados son tratados en la sede central con bajada de línea directa hacia las sedes, y en cuanto a los procesos de aprendizaje, si bien se deja libertad de acción dentro de ciertos parámetros, no existen registros, por lo tanto no se pueden conocer resultados. Se estimula a los docentes a realizar actividades de investigación y de extensión aunque no se guía ni controla, sino desde sede central. Los proyectos de extensión e investigación son rentados pero la sede desconoce el tema, que se maneja desde sede central, por esa razón los indicadores de presupuestación para estas actividades se muestran con la referencia de no corresponder.

Tabla 8. Tercera 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	.Informes sobre capacitación docente	.Número docentes con posgrado 21	Anual	
			Si	.Docentes con posgrad= $21=0,44$		
			.Número posgrados ofrecidos 0	Total de docentes 48		
			.Becas a docentes para capacitación	.Cantidad promedio de posgr. por docentes 1		
	Antigüedad	Constatar antigüedad docentes en instituc.	.Informes sobre antigüedad docente	Si	.Docentes 1-5 años 18	Anual
					.Docentes 5-10 años 30	
	Actividad	Comprobar tipo de actividad desarrollada	.Informes sobre actividades	Si	.Número de docentes en cada actividad institucional	Anual
					Académica 48, investig.5, exten 3	
	Cantidad	Proporcionar datos sobre número docente	.Número de informes sobre cantidad de docentes	Si	.Número de docentes 48	Anual
					.Número docentes/ = $48 = 0,42$	
				Cantidad de cátedras 114		
				.Número docentes/ = $48 = 0,19$		
Experiencia	Determinar la experiencia docente y tender a su incremento	.Informes sobre la experiencia docente	Si	.Docentes ingresados con experiencia/Total doce.	Anual	
			Si	$38/48 = 0,79$		
			1	.Docentes trabajo en otras inst./ Total docentes		
				$16/48 = 0,33$		
Equipos de trabajo	Conocer datos sobre grupos de docentes y su labor y mejorar	.Incentivos a docentes para trabajar en equipo	Si	.Informes positivos/	Cuatrimestral	
			0	Total de informes		
			N/C	.Número de trabajos en equipo		
Alumnos	Ingreso	Contar con información sobre ingresantes y aumentar matrícula	Si	.Número ingresantes por total de carreras 53	Anual	
			No contesta	.Número ingresantes por región		
			6 por año	.Número ingr.extranjeros 1		
				.Ingr.año-Ingr.año anterior $53 - 51 = + 2$		
	Desempeño	Evaluar el rendimiento de los alumnos y mejorarlo	.Número de informes sobre rendimiento de alumnos	1	.Promedio alumnos en tutoría 5	Cuatrimestral
				82	.Número promo.o regular/ $207=0,8$	
				71	Total de alumnos 259	
				11	.Número de aprobados/ N/S	
	Graduación	Especificar datos relacionados a graduados	.Informes graduación	Si	.Tiempo promedio carrera 72 m	Anual
					.Número de graduados 42	
				.Número de graduados/ $42 = 0,79$		
				Total de ingresantes 53		
				.Número de graduados $42 = 0,16$		
				Total de alumnos 259		

	Intercambios	Ver relaciones con otras universidades	.Informes sobre intercambios No	.Número intercambios 0 .Intercambios año anterior 0	Anual
	Becas	Informar sobre becados y su desempeño	.Número informes de becas No .Número de revisiones de becas N/S .Número de controles de becados No	.Número de becados 2 <u>Becados graduados</u> 1 = 0,5 Total alumnos becados 2 <u>Becados graduados</u> 1 = 0,004 Total de alumnos 259	Anual
	Programas	Análisis programas especiales: comedor, deporte, arte, etc.	.Número de Informes No	.Cant.alumnos por programa Total alumnos 20 / 259 = 0,077	Anual
Personal no docente	Capacitación	Determinar grado de capacitación y tender a su aumento	.Informes No .Número de programas de capacitación 0 .Incentivos a capacitarse Sí	.Número no doce.capacit. 14 <u>No docentes capacitados/</u> Total no docentes 14 / 14 = 1	Anual
	Cantidad	Analizar número de personal no docente	.Revisión número Sí .Número cambios 2	.Número no docentes 14 .No docentes año anterior 15 .Número de alumnos/Nº no doce 259 / 14 = 18,5	Anual
	Desempeño	Comprobar el desempeño de no docentes	.Existen Informes No .Número de reuniones con no docentes 2	.Número informes positivos/ Total de informes N/S .Número de quejas recibidas N/S	Anual
Graduados	Relación con la institución	Fortalecer la relación con graduados	.Programas de comunicación con graduados No	.Número de graduados relacionados con la institución 7	Anual
	Posgrados y capacitaciones	Evaluar ofertas de la institución y mejorar	.Número de capacitaciones 0 .Número año anterior 0		Anual
Otros	Benefactores	Informar sobre personas que benefician a la institución	.Informes benefactores No .Informes brindados a la comunidad sobre obras con beneficios recibidos No	.Número de donaciones año N/S	Anual
	Exmiembros de la institución	Datos sobre la relación con exdocentes y exempleados	.Informes No .Incentivos para mantener comunicación No	.Número de comunicaciones 0 .Número de eventos 0	Anual

Del total de docentes, que son 48, un 44% tiene estudios de posgrado, y se estimula a su realización, con una tercera parte de docentes nuevos y el resto con una antigüedad entre 5 y 10 años, y con un promedio de 2 asignaturas por docente, contratados con experiencia previa en su mayoría. Se estimula a realizar trabajos en equipo pero no se hace seguimiento en la sede, sino en central.

El número de alumnos ingresantes es del total de ofertas académicas, y tiende a mantenerse a través del tiempo, un 80% regulariza las materias en las que se inscribe, graduándose el 16% del total de alumnos y el 79% sobre el número de ingresantes, en un promedio de 72 meses de carrera, observándose una dedicación especial que se comprueba en el número de tutorías cuatrimestrales y en el seguimiento particular de cada alumno desde sede central. Cada asignatura tiene un único docente a cargo. Se lleva a cabo difusión en escuelas secundarias. Son muy pocas las becas que se otorgan y existen programas deportivos y artísticos. El total del personal no docente tiene algún tipo de capacitación, aunque no se realiza seguimiento de su gestión.

Tabla 9. Cuarta 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 Sí	. Resultados de informes técnicos Positivo/Negat	Anual
	Mantenimiento	su buen mantenimiento	. Porcentaje presu. total para mantenimiento edificios No contesta	. Número órdenes 12 . Gastos por rubros N/S	
				Presupuesto total manten	
Muebles	Información gral.	Facilitar la toma de decisiones en base a	. Número de informes de responsables 4	. Número de avisos o quejas 1	Cuatrimestral
	Mantenimiento	indicadores con respecto al mobiliario y mejorar	. Porcentaje presu. total para mantenimiento mobiliario No contesta	. Informes positivos 4 . Montos de compras mobil. No contesta	
Materiales	Elementos para área académica	Informar sobre el material a ser utilizado en act. académicas y ser eficiente	. Informes Sí	. Número de quejas o faltantes 4	Mensual
			. Número de pedidos 4	. Informe de responsables Positivo	
			. Porcentaje del presu. total para materiales No contesta	. Gasto cada material N/S Gasto total para materiales	
	Elementos para Informática	Tener conocimiento acerca de sist. Infor. y la estructura para su utilización Ser eficiente	. Informes responsables Sí	. Informes de responsable Positivo	Mensual
			. Cantidad alumnos/ 259 = 14 cant. computadoras 19 . Porcentaje del presupuesto para informática No contesta	. Número de quejas o pedidos 0	
Biblioteca	Servicios de biblioteca	Contar con información sobre material bibliográfico para la comunidad universitaria Mejorar	. Informes biblioteca Sí	. Obras por materia N/S . Ejemplares por obra N/S	Cuatrimestral
			. Porcentaje presupuestado para biblioteca del total No contesta	. Obras incorporadas N/S . Obras donadas N/S . Cantidad obras 3370	
	Prácticas de usuarios	Ver datos sobre el uso de material bibliográf. e incentivar	. Prácticas docentes para incentivar el uso de biblioteca Sí	. Cantidad de extracciones de biblioteca 8880	Anual
			. Revisión de horarios y prácticas de atención No	Extracciones / alumno 8880 / 259 = 34	
Otros	Seguridad de recursos físicos	Tener datos sobre la seguridad para la estructura física, materiales y recursos humanos Eliminar errores	. Incremento cámaras 2	. Número personal seguridad 0	Semestral
			. Presu. Seguridad No contesta	. Personal seguridad N/C	
			. Presu. año anterior No contesta	Total personal no docente	
			. Cambios realizados según sugerencias ART Sí	. Control ART Positivo . Número de cámaras 6	

Se llevan registros sobre inventarios de bienes muebles e inmuebles, materiales y biblioteca, las necesidades y su atención, pero no fueron entregados los datos relacionados con valores. No se elabora presupuesto previo, se recibe un monto mensual fijo desde sede central, que se utiliza según las necesidades normales para todos los gastos de la sede y los gastos extraordinarios de reparaciones y mantenimiento de la estructura demandan partidas diferenciadas. Es llamativo el dato sobre la cantidad de obras retiradas por alumno en el cuatrimestre, sobre todo si se compara con el caso anterior, el responsable de biblioteca desconoce información más detallada de obras bibliográficas pero eso no significa que no existan, pues se lleva un inventario informatizado.

Tabla 10. Quinta dimensión: Contexto socio-económico.

CONTEXTO EDUCATIVO Y SOCIO-ECONÓMICO					
Areas 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 Comparaciones	.Porcentaje gral. graduados del total ingresantes 20%	.Porcentajes grales. vs porcentajes de la institución 79%	Bienal
			.Años duración promedio real de las carreras 96 meses	.Años duración carrera real 72 meses	
				.Número de medidas al respecto N/S	
	Ingreso al nivel superior	Conocer generalidades	.Porcentaje instituciones con examen de ingreso Eliminado por reforma a la ley 24521, del 28/10/2015	.Existencia examen ingr. institución No . Positivo o negativo N/C .Existencia cursos de nivel en la inst. Sí . Positivo o negativo Positivo	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 21.350.733/24.540.780= 0,87	.Ingresantes a la institú. con materias adeudadas/ total ingresantes 0,05 .Comparación con porc. generales N/C	Bienal
			.Porc. egresados secundarios del total de ingresantes secu. 10.349.858/14.413.201=0,72	.Tiempo promedio de aprobación materias adeudadas secundaria 2 meses	
			.Porc. ingresantes nivel superior de total egresados secundarios 4.879.582/10.349.858=0,47	.Alumnos abandonan / total ingr. con materias 0,03 .Avance nivel medio Negat	
Contexto socio-económico	Indicadores macroeconómicos	Presentar indicadores útiles para comparaciones y toma de decisiones en la gestión	.Ingreso promedio flías. 15692	Determinación impacto: .Relación índices grales. con cantidad ingresantes Ver informe .Relación índices grales. con cantidad graduados Ver informe	Bienal
			.Índice de desempleo 8,7%		
			.Índice de inflación 22,9%		
			.Personas con planes y subsidios 6.023.399		
			.Equivalencia flías(2)3.011.700		
			.Índice de pobreza 32,2%		
Ámbito profesional	Preferencias	Remarcar las profesiones preferidas en la sociedad y comparar con las ofertas de la institución	.Ranking de carreras más elegidas Abogacía Contabilidad y Administración Informática Psicología Medicina	.Número de ofertas relacionadas 4 .Número de nuevas ofertas 1 .Cantidad posgrados relacionados 0 .Presu. para publicidad N/S	Bienal
	Nivel de ingreso	Determinar ingresos promedios de los profesionales de carreras ofrecidas	.Ingreso promedio mensual de carreras ofrecidas Administrativas 25000 Otras 20000	.Comparación ingresos con alumnos graduados: Administrativas 14 Otras 28	Bienal
Ámbito empresarial	Profesionales requeridos	Confirmar las demandas de profesionales	.Ranking de profesionales más requeridos Ingenieros informáticos y otros Contadores Administradores y economista	.Número de ofertas relacionadas 2 .Presu. para publicidad N/S	Bienal

La Institución educativa bajo análisis es privada, por lo tanto se solventa con las cuotas de sus alumnos, lo que se traduce en una menor cantidad de alumnos que las públicas, lo que puede observarse de la comparación de los dos casos presentados, incidiendo la situación del contexto socio-económico, cuyos indicadores principales se presentan en la tabla, absorbiendo los estudiantes provenientes de familias con mayor capacidad económica, y accediendo a una educación superior en pequeños grupos, más personalizada, con seguimiento especial. Esto conduce a una cantidad de graduados

superior en relación a la cantidad de ingresantes, y en un lapso que no es tan largo si se compara con los indicadores standard. La situación macroeconómica no parece haber reducido el número de ingresantes.

Recomendaciones:

- 1) Realizar seguimiento en la sede a las tareas de investigación y extensión llevadas adelante por los profesores.
- 2) Conformar departamentos por carrera y por grupo de asignaturas afines para una mejor tarea colaborativa entre cátedras y realizar control para mejorar.
- 3) Hacer el seguimiento en la sede a los nuevos procesos de aprendizaje incorporados con retroalimentación y evaluación de gestión no docente.
- 4) Mayor exigencia en la formación docente de posgrado, y detectar el tipo.
- 5) Aumentar el número de salidas de los alumnos en actividades formativas y viajes de estudio. Incorporar intercambios con otras instituciones.
- 6) Mejorar la relación con graduados y ex miembros, ofrecer capacitaciones.
- 7) Incorporar la presupuestación para el ordenamiento de las actividades en función a los costos, y mejor atención a necesidades, en un programa con sede central.
- 8) Mejorar la información proveniente de biblioteca, con datos más precisos.
- 9) No se puede recomendar acerca de distribución de costos por ser negada la información.

7. Conclusiones finales

- Se verificó la utilidad del modelo teórico, con un aporte de información diferente a la clásica, ya que estamos en presencia de medidas concretas y resumidoras de actuación, donde pueden verse de forma instantánea los resultados obtenidos en la gestión del período, llamando la atención de los usuarios, quienes suelen ser reacios a la lectura de los informes extensos.
- Se verificó que el modelo debe ser abierto, ya que las características propias de cada institución así lo hacen necesario.
- Se detectó que se deberían eliminar de los cuadros aquellos indicadores que no se ajustan a la realidad de la institución, para no presentar información innecesaria.
- Se comprobó que ante indicadores sobre los que no existen datos para su obtención pero que sería conveniente hacerlo, se debería incluir dicha necesidad en las recomendaciones.
- Se verificó que los cuadros de indicadores no pueden presentarse en forma aislada pues dificulta su comprensión y el verdadero alcance al que apunta su confección, sino que deben ser acompañados de informes tradicionales que los complementen.
- Se verificó que es necesario presentarlos no sólo como informe escrito formal, sino con el acompañamiento de una exposición oral, para su correcta interpretación y para hacer hincapié en los puntos sensibles.
- A tal efecto, se propone adicionar un sistema de parámetros alto y bajo para los indicadores, dentro de los que deberían moverse los valores, colocando una señal de alarma en aquellos que escapen de este rango, sobre todo para los que se refieran a temas sensibles que demanden mayor atención.
- Se reafirmó la idea de que se presta mayor atención a la gestión en las instituciones privadas, que deben financiarse con fondos propios.

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".

Censo Nacional de Población 2010. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INDEC. www.indec.gov.ar

Informe de Seguimiento de Educación para Todos en el Mundo 2009 (ISETM), UNESCO.

Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005 (IESALC).

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1996). "Cuadro de Mando Integral". Ediciones Gestión 2000 S.A., 2° edición.

Mochón, Francisco y Beker, Víctor. (1997). "Economía, Principios y Aplicaciones". McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U., segunda edición.

Pérez Lindo, Augusto. (2007). Prospectiva de la Educación Superior Argentina 2020. Secretaría de Ciencia y Tecnología. Plan estratégico nacional de CTI Bicentenario 2006-2010.

Pietrantuono, María Silvina. (2017) "Enseñanza superior: Indicadores para la competitividad". XL Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos.

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.

www.carrerasytrabajos.com.ar Profesionales más buscados en Argentina

www.clarín.com Personas que cobran del Estado

www.econolatin.com Datos económicos de Argentina

www.perfil.com Las carreras más estudiadas y las menos elegidas en la Argentina.