



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Negocios y Administración Pública

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN COSTOS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Propuesta de implementación de un tablero de control
para la gestión de una carrera universitaria

AUTOR: NICOLÁS CASTELNUOVO

DOCENTE DEL TALLER: GABRIELA ÁNGELA GÓMEZ

JUNIO 2021

Resumen

Las universidades, como cualquier organización, se encuentran inmersas en entornos que experimentan cambios constantes, tanto de carácter sociocultural, como económicos, políticos y tecnológicos. Para responder con éxito a los desafíos actuales por los cuales atraviesan estas entidades, resulta necesaria la implementación de ciertas técnicas de gestión que les permitan aprovechar mejor los recursos escasos de los que disponen y alcanzar los objetivos que se proponen como organización educativa.

El presente trabajo pretende abordar esta problemática mediante el diseño de un tablero de control para ser utilizado en el proceso de gestión de las entidades educativas. Para ello se llevó a cabo una investigación transversal no experimental a través del análisis del caso de la Facultad de Ciencias Económicas de una reconocida universidad privada argentina

En primer lugar, se efectuó una descripción de la facultad y un diagnóstico de los principales factores que condicionan el logro de los objetivos estratégicos de la universidad: la inscripción, deserción estudiantil, inserción laboral, docencia, gestión de alumnos y plan de estudios.

Una vez identificadas las áreas clave, se procedió a diseñar un modelo de indicadores que brinde información sobre el estado de situación de cada área clave y permita focalizar la acción directiva en los aspectos relevantes para el diagnóstico.

Con las áreas e indicadores clave definidos, se construyó un modelo de tablero de comando aplicando la metodología sustentada en la doctrina expuesta en el marco teórico. Se establecieron metas estratégicas contra las cuales comparar los resultados y analizar los desvíos, utilizando como parámetros de alarma el sistema de semáforos en colores rojo, amarillo y verde.

Finalmente, se efectuó un análisis general de los principales resultados arrojados por los indicadores y se esbozaron recomendaciones al respecto.

Palabras clave: tablero de control, indicadores, universidad, educación superior.

JEL: M.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. FUNDAMENTACIÓN.....	4
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.4. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	7
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. CAPÍTULO I: LA UNIVERSIDAD COMO UNIDAD ECONÓMICA COMPLEJA.....	8
2.2. CAPÍTULO II: EL TABLERO DE CONTROL.....	11
2.2.1. <i>Introducción</i>	11
2.2.2. <i>Tipos de tablero de control</i>	11
2.3. CAPÍTULO III: INDICADORES, UNA HERRAMIENTA EFICAZ PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	15
2.3.1. <i>Categorías de indicadores</i>	15
2.3.2. <i>Estructura de un indicador</i>	17
2.3.3. <i>Atributos de un indicador</i>	18
3. DIAGNÓSTICO	20
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA UNIVERSIDAD.....	20
3.2. ANÁLISIS F.O.D.A.....	21
3.3. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.....	22
3.3.1. <i>Inscripción</i>	23
3.3.2. <i>Deserción universitaria</i>	25
3.3.3. <i>Desempeño académico</i>	26
3.3.4. <i>Inserción laboral</i>	27
3.3.5. <i>Programa de becas</i>	27
3.3.6. <i>Docencia</i>	28
3.3.7. <i>Plan de estudios</i>	29
4. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	31
4.1. SÍNTESIS DEL PROBLEMA A RESOLVER.....	31
4.2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	31
4.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y ACTIVIDADES A DESARROLLAR.....	32
4.3.1. <i>Selección del tipo de tablero de control</i>	32
4.3.2. <i>Definición de las áreas clave</i>	32
4.3.3. <i>Definición de indicadores por área clave</i>	34
4.3.4. <i>Estructura del tablero de comando</i>	37
5. CONCLUSIONES	43
6. REFERENCIAS	46

1. Introducción

1.1. Fundamentación

En la actualidad las instituciones universitarias privadas en Argentina enfrentan crecientes restricciones a la disponibilidad de recursos y, ante la constante crisis económica que afecta especialmente a la clase media, deben ser capaces de demostrar que la inversión a realizar en la educación privada está justificada por la calidad del servicio recibido (Durand, Gregoraz, Corengia, 2003).

La creación de nuevos centros educativos, la amplia diversidad de la oferta académica y la mayor disponibilidad de la información plantean un escenario cada vez más complejo y cambiante para las universidades. Como señala Zapata Guerrero (2016):

Las organizaciones educativas desarrollarán su actividad en el siglo XXI, dentro de un ambiente altamente competitivo, acentuado por un incremento de la oferta y a una disminución de la demanda (tendencia de bajas tasas de crecimiento demográfico y por deserción o baja inscripción debido a dificultades económicas). (p. 1).

En este contexto se hace cada vez más notoria la necesidad de implementar en las universidades ciertas técnicas de gestión que les permitan administrar mejor los recursos escasos de los que disponen y alcanzar más eficientemente los objetivos que se proponen como organización educativa. Así lo expresa Falcón (2016), al sostener que:

Resulta inminente que las universidades comprendan que (...) su funcionamiento como organización depende de las estrategias gerenciales que desarrollen y apliquen, no en el sentido de corporativizarse o migrar su génesis a un modelo de gestión empresarial, sino más bien aplicar y vincular los preceptos de la gerencia para el logro de los objetivos institucionales vinculados a su sector natural. (p. 115).

Entre las herramientas del *management* que se consideran más apropiadas para quienes tienen responsabilidades directivas en las universidades se encuentra el tablero de control. La simplicidad conceptual y de utilización del tablero, lo convierte en una herramienta eficaz para diagnosticar la situación de una organización o de un sector, concretar y comunicar objetivos e identificar cuán lejos se está de alcanzarlos.



Cabe destacar que no se trata simplemente de importar ciertas técnicas empresariales al mundo académico. El uso de cualquier herramienta de gestión en el ámbito universitario requiere de una gran dosis de sentido común y una previa reflexión sobre el sentido de la misión de cada institución en particular que se manifieste en ciertas metas y prioridades que guiarían su actuación.

“Es sin embargo llamativo que las universidades se dediquen a enseñar al resto de las organizaciones de la sociedad innumerables técnicas de gestión, mientras que para su propia dirección y administración continúan comportándose como aficionados” (Durand, Gregoraz, Corengia, 2003, p. 3).

1.2. Planteamiento del problema

El aumento de la oferta universitaria argentina evidenciado en las últimas décadas y las demandas crecientes de la sociedad con la calidad del servicio educativo, exige decisiones de mayor riesgo por parte de los equipos directivos de las universidades. La conducción de las instituciones universitarias contemporáneas requiere el desarrollo de habilidades políticas, de planificación, de gestión y de comunicación, además de liderazgo y conocimiento académico.

Es, por otro lado, bien sabido que el destino de muchas organizaciones corre peligro si no se toman decisiones racionales, basadas en información veraz y oportuna y en una planeación estratégica congruente con los distintos objetivos que se deseen alcanzar. En la era del conocimiento, uno de los principales problemas es el exceso de la información y la dificultad para discernir aquella que resulte exacta, confiable, y útil para los fines que se persiguen.

Es por estos motivos que resulta imperioso contar, en el ámbito de las entidades educativas, con herramientas gerenciales que permitan organizar e incrementar el valor de la información que se dispone. Como menciona Falcón (2016):

La universidad es una organización de gestión de conocimientos, que requiere ser administrada con criterios de eficacia y eficiencia (...). Se hace evidente la necesidad de implementar preceptos del *management* con el objetivo de que la universidad pueda gestionar con éxito su funcionalidad institucional. (p. 116-117).

Entre las herramientas que se consideran útiles para lograr tal finalidad, se encuentra el tablero de control, cuya implementación se estudiará en el presente trabajo a través del análisis del caso de una reconocida universidad privada argentina.

La universidad se encuentra ubicada en el centro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y fue fundada hace más de 50 años. Actualmente, se encuentra organizada en seis facultades –Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Jurídicas, Facultad de Ingeniería, Facultad de Comunicación, Facultad de Arquitectura y Facultad de Salud- que ofrecen 60 carreras de grado a más de 37.000 alumnos.

El análisis del caso se efectuará exclusivamente sobre la Facultad de Ciencias Económicas por ser la más importante en cuanto a cantidad de alumnos y matriculación.

Los datos identificatorios de la universidad no se publicarán por no contar con el permiso de la institución para hacerlo. No obstante, se trató de no alterar los datos esenciales que servirán de base para realizar el análisis que se propone y no distorsionar la validez de las conclusiones a las cuales se arribe.

1.3. Objetivos

Objetivo general

Proponer la implementación de un tablero de control que facilite a los directivos de la universidad la información necesaria para tomar decisiones relacionadas con la gestión de las carreras.

Objetivos específicos

- Identificar los principales temas o procesos clave que deben ser monitoreadas por los directivos de las carreras.
- Efectuar un diagnóstico de la situación de cada área clave.
- Sugerir indicadores que proporcionen información sobre los aspectos críticos para la gestión de las carreras universitarias.

Hipótesis

La implementación de un tablero de control optimizará la gestión de los directivos al contar con información completa y sistematizada para alcanzar los objetivos establecidos por la universidad.



1.4. Aspectos Metodológicos

El presente trabajo adopta una metodología explicativa dado que tiene por finalidad identificar y establecer relaciones entre las variables que condicionan el logro de los objetivos de las unidades académicas e influyen en el nivel de satisfacción de los alumnos respecto a la carrera universitaria que han elegido.

Se llevará a cabo una investigación transversal no experimental mediante el análisis de un caso, con el fin de registrar los hechos, describirlos, brindar conocimiento acerca del fenómeno estudiado y contrastar sus efectos (Fassio et al., 2002). Al tratarse de un estudio transversal, la información recopilada a partir del análisis del caso estará referida al período de tiempo comprendido entre 2020-2021.

Las fuentes de datos a utilizar serán primarias y constarán de libros de autores relacionados al tema del estudio, artículos, tesis, ponencias en congresos y/o informes de organismos públicos. La unidad principal de análisis será, por un lado, el estudiante universitario como usuario de los servicios educativos y, por el otro, las universidades e institutos universitarios privados. En cuanto a las variables que se considerarán durante el desarrollo de este trabajo, las más importantes serán: la admisión, la retención y deserción de los alumnos.



2. Marco teórico

2.1. Capítulo I: La universidad como unidad económica compleja

La actividad económica consiste genéricamente en la asignación racional de recursos escasos para la satisfacción de necesidades múltiples o, lo que es lo mismo, generar utilidad. Esta actividad puede ser realizada por los individuos aisladamente, o por un ente ajeno a ellos que utilizará de determinada manera los recursos aportados por aquellos y/o generados por él mismo, creando bienes, físicos o no, denominados productos en el primer caso y servicios, en el segundo (Osorio, 1992).

Cada una de estas unidades económicas, a las que comúnmente se las denomina “entes”, se diferencia del resto, ya sea por la actividad que desarrollan, por los fines que persiguen, por su escala, su localización, el objeto de su producción, etcétera. Sin embargo, todas ellas comparten las siguientes características fundamentales, a saber (Osorio, 1992):

1. Captación de *recursos* ajenos al ente en el contexto socioeconómico en el que está inserta.
2. *Transformación* de los recursos captados (...) para agregarles valor, o sea, crear utilidad.
3. Devolución al contexto del que ha tomado los recursos (luego transformados) de los *productos* o *servicios creados*. (p. 2-3).

Los aspectos indicados no son exclusivos de las actividades de transformación, sino que también son aplicables a servicios como la educación o la salud, en la medida que constituyen “bienes” capaces de generar utilidad y satisfacer necesidades humanas. Como expresan Ghedin y Gómez (2000), “la educación universitaria es un bien que satisface en forma directa a quienes estudian y en forma indirecta a toda la comunidad, por sus efectos productivos en otros, el mejoramiento técnico y el aporte al desarrollo cultural” (p. 6).

Conforme a lo dicho, el servicio prestado por una institución universitaria puede ser concebido como una actividad productiva que utiliza ciertos recursos y/o factores de terceros (v. gr., personal docente, depreciación de bienes de capital, papelería, energía eléctrica, etc.) y los combina y/o transforma adecuadamente con el fin de obtener determinados “productos” destinados a satisfacer las necesidades de la comunidad. Los productos en el corto plazo son los alumnos atendidos y en el largo plazo, los egresados.

Al tratarse de un servicio, la educación posee las siguientes características genéricas (Manes, 2004):

- a) **Intangibilidad:** el servicio educativo es una prestación que va dirigida a la mente humana y por esta razón es difícil de demostrar y de otorgarle valor.
- b) **Inseparabilidad:** el servicio educativo requiere la interacción del educador y el estudiante para que el proceso de enseñanza-aprendizaje resulte eficaz (aún si se trata de educación a distancia o *e-learning*).
- c) **Heterogeneidad:** las prestaciones educativas son difíciles de estandarizar. Los docentes manifiestan inconsistencias en su comportamiento, por lo que sus clases pueden variar de un período a otro, incluso al tratar los mismos temas.
- d) **Caducidad:** el servicio educativo no puede ser almacenado. Los pupitres libres en un aula representan una pérdida irrecuperable durante el período lectivo.

Con el objetivo de comprender la naturaleza de estas organizaciones, seguidamente se analizarán los actores que intervienen en la universidad y los principales procesos llevadas a cabo por estos grupos en la prestación del servicio educativo a la comunidad.

Los actores más importantes en la organización universidad son los profesores y los alumnos, entre quienes se desarrolla el proceso primario de enseñanza-aprendizaje. Los profesores son aquellos en cuyas manos la universidad deposita la tarea de impartir a los estudiantes el conocimiento y el desarrollo de las competencias que requieren para su futura inserción laboral. Esta transferencia no debe basarse únicamente en conocimientos técnicos y/o científicos, sino que debe tenerse en cuenta el objetivo de la universidad en cuenta a la mejora y la superación de los estudiantes como personas humanas. Dentro de las tareas de los docentes también se incluyen las relacionadas con las actividades de investigación y extensión universitaria. El estudiante, por su parte, es el destinatario directo de los servicios prestados por la universidad y como “cliente”, el alumno que concurre a una institución educativa tiene expectativas y desea recibir un servicio eficiente, experiencias y garantías de calidad en la educación impartida (Mohamad, 2008). Así lo expresan Díaz y Cortés (2014) al mencionar que los estudiantes ya no están tolerando, entre otras cosas: a) el incremento en las cuotas y la matrícula universitaria, b) trámites administrativos sin justificación alguna, c) un sistema incapaz de ofrecer una educación de calidad para todos, d) programas y/o asignaturas con dudosa calidad y pertinencia, e)



personal docente sin vocación ni competencias pedagógicas, f) deficiencias en el servicio y en la infraestructura.

Teniendo en cuenta la trascendencia de la universidad en el entorno social, aparece otro grupo de partes interesadas constituido por las empresas que incorporan a los estudiantes y a los egresados a sus planteles profesionales. Si bien la mayor responsabilidad de la universidad es con sus estudiantes, es importante reconocer la necesidad de diálogo y colaboración permanente entre la universidad y el entorno empresario, más aún en carreras técnicas y profesionales cuyos graduados desarrollarán la mayor parte de su actividad laboral en él (Mohamad, 2008).

Los restantes actores están conformados por el personal administrativo y directivo que constituye el grupo de apoyo a los procesos de gestión académica. Entre los procesos auxiliares que facilitan el proceso central de formación del futuro profesional, pueden citarse los siguientes:

- a. Admisión e inscripción de nuevos alumnos.
- b. Inscripción, cambios y/o baja a materias.
- c. Otorgamiento de equivalencias internas y/o externas
- d. Proceso financiero de pago de matrícula y/o aranceles.
- e. Solicitud de diploma o título universitario.
- f. Solicitud y otorgamiento de becas estudiantiles.
- g. Servicio de circulación y préstamos de materiales bibliográficos.
- h. Servicio de atención a profesores.
- i. Servicio de soporte técnico.
- j. Infraestructura y equipamiento.
- k. Intercambios estudiantiles.
- l. Formación pedagógica del cuerpo docente.

Cabe destacar que estos procesos no están limitados a una función en particular sino que, dependiendo de cuál sea la estructura de la universidad, pueden involucrar la participación de más de un sector o unidad académica.

2.2. Capítulo II: El tablero de control

2.2.1. Introducción

El tablero de control es una herramienta de gestión cuyo objetivo fundamental es diagnosticar adecuadamente una situación y efectuar un monitoreo permanente. Se lo define como “el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa y sector” (Ballvé, 2000, p. 47).

Ambas finalidades, diagnóstico y seguimiento, representan aspectos cruciales para dirigir organizaciones complejas como la universidad, en tiempos de incertidumbre como los actuales (Durand, Gregoraz y Corengia, 2003).

Al diagnóstico apuntan muchas de las prácticas de evaluación que se han institucionalizado en el país, como los sistemas de evaluación institucional y acreditación de la calidad de la educación universitaria en carreras de grado y de posgrado, llevadas a cabo por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), organismo descentralizado que funciona en jurisdicción del Ministerio de Educación de la Nación. Sin embargo, el seguimiento o monitoreo permanente de la marcha de la organización, recibe menos atención. Como expresan Durand, Gregoraz y Corengia (2003), “(...) cada seis años (en el mejor de los casos) podremos tener una “foto” de la organización al realizar su autoevaluación. Esperar tanta cantidad de años para conocer la marcha de la institución, puede ser (...) una actitud suicida” (p.4).

El tablero de control agrupa de manera eficiente la información clave del negocio que los directivos utilizan como soporte para la toma de decisiones. Permite comunicar a todo el personal la visión, misión y la estrategia de la organización, y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

La información a suministrar a través del tablero de control dependerá de la función y del nivel de decisión de sus destinatarios. Cuanto mayor sea el nivel jerárquico de los usuarios, la información abarcará más campos pero a la vez será más sintética (Peralta, 2015).

2.2.2. Tipos de tablero de control

Existen cuatro tipos diferentes de tablero de control: el operativo (TCO), el directivo (TCE), el estratégico (TCE) y el integral (TCI).

- **Tablero de control operativo (TCO)**

El tablero de control operativo es aquel que permite realizar un seguimiento diario de la situación de un sector dentro de la organización con el fin de analizar desvíos y tomar las medidas correctivas que resulten necesarias a tiempo. Sirve para comunicar y compartir información entre los diferentes niveles y áreas de la empresa.

Este tablero resulta muy útil en aquellas organizaciones donde los procesos operativos son clave y tienen un alto impacto en la rentabilidad del ente, cuando hay certidumbre estratégica, o bien, ante una emergencia operativa o financiera que obliga a la dirección a dedicarse a lo urgente para poder sobrevivir (Ballvé, 2000).

Los indicadores que se utilizan en estos tableros suelen ser concretos, bastante estandarizados y fáciles de comprender.

- **Tablero de control directivo (TCD)**

El tablero de control directivo es aquel que permite monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas clave en que ésta puede ser segmentada. Facilita la información clave de negocio que un directivo general y/o funcional debe conocer para dirigir hacia adentro de la organización.

Con la ayuda de indicadores y utilizando el tablero de control directivo los gerentes sabrán en qué áreas se están produciendo desvíos significativos sobre los objetivos perseguidos, lo que permite bajo un control adecuado, corregir y mejorar los procesos en las organizaciones. (Peralta, 2015, p. 280).

Ballvé (2010) sugiere utilizar un tablero de control directivo cuando no hay uniformidad de la información gerencial o existe sobrecarga de información, cuando se necesita ampliar la visión de negocio que tienen las gerencias generales y las funcionales, o ante la necesidad de alinear la información con los objetivos estratégicos.

Los dos pasos más importantes para implementar un tablero de control directivo comprenden: 1) la definición de las áreas clave y 2) la selección de indicadores clave.

Las áreas clave son aquellos “temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno” (Ballvé, 2010,

p. 47). Asuaga (en Yardín, 2013) lo define como “una característica fundamental de una organización que le permite mantener sus ventajas competitivas y por ende le otorga viabilidad económica a largo plazo” (p. 322). Estos factores clave pueden tener, según el citado autor, carácter interno o externo de acuerdo al grado de control que se posea sobre los mismos. Un factor clave interno, en una universidad, podría ser el otorgamiento de becas de ayuda económica a estudiantes de grado y/o posgrado, mientras que un factor clave externo lo constituye el nivel de empleo y la demanda de determinados perfiles profesionales en el mercado laboral. Los factores clave externos pueden provenir: a) del entorno en el cual se encuentra inmersa la organización, b) del sector, independientemente de la posición que tenga la empresa en el mismo, o c) de la estrategia competitiva elegida y de la posición que tenga la organización en el mercado.

Es importante destacar que el significado de “área clave” no se refiere a una función o sector dentro de la organización sino a las cuestiones estratégicas para la empresa, las cuales pueden involucrar a uno o varios procesos e implicar a diferentes sectores dentro del organigrama.

Una vez identificadas las áreas clave deberán seleccionarse los indicadores clave que permitan diagnosticar adecuadamente el estado de situación dentro de cada una. Estos indicadores pueden ser cifras, índices, ratios, coeficientes o cuantificaciones de una realidad cualitativa, como se verá en el tercer capítulo: “*Indicadores, una herramienta eficaz para la gestión educativa*”.

- **Tablero de control estratégico (TCE)**

El tablero de control estratégico es una herramienta de diagnóstico destinada a brindar información específicamente a la alta dirección, respecto al posicionamiento de la empresa en el mercado y en el entorno. Incluye ciertos indicadores internos seleccionados del tablero de control directivo e información clave del sector y del entorno (factores tecnológicos, económicos, políticos, etc.) que le permite a los directores, accionistas, a los analistas externos y al número uno de la empresa diagnosticar el futuro de la organización.

Este tablero es útil en aquellas situaciones donde hay facilidad para concretar estrategias en indicadores, en contextos turbulentos, cuando hay incertidumbre estratégica o ante la necesidad de desarrollar pensamiento estratégico (Ballvé, 2000).

- **Tablero de control integral (TCI)**

El tablero de control integral es aquél que nuclea la información más relevante de los tres tableros de control vistos precedentemente, a fin de que la alta dirección pueda acceder a aquella que resulte necesaria para controlar la situación integral de su empresa.

Como sostiene Peralta (2015), “dirigir con información, a través del tablero de control integral y el uso de tecnología permite, entre otras cosas, amigabilidad con la información, utilización de gráficos, amplia rapidez de respuesta, proyecciones e integración interna y externa” (p. 283).

2.2.3. Tablero de control y *Balance Scorecard*

El *Balance Scorecard* (BSC), como es conocido en inglés, o Cuadro de Mando Integral (CMI), en su traducción al español, fue presentado en 1992 en un artículo escrito por Robert S. Kaplan, de *Harvard Business School* y David P. Norton, de *Nolan, Norton and Company*.

Este modelo de gestión permite traducir la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación orientadas a la creación de valor, organizadas coherentemente a través de cuatro perspectivas (Fernández, 2001):

- *Perspectiva financiera*: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?
- *Perspectiva del cliente*: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- *Perspectiva interna*: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?
- *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia? (p. 34).

Estas perspectivas, como señala Ballvé (2000), están encadenadas: “trabajando en aprendizaje impactará en los procesos internos, con esto en los del cliente y mejorando los factores críticos de éxito del cliente mejorarán mis resultados financieros de largo plazo” (p. 44).

Es importante destacar que estas perspectivas son las básicas pero, dependiendo de las circunstancias particulares de la organización que plantee su implementación, se pueden

recortar o añadir otras, como la de proveedores, la de la comunidad o sociedad, la de regulación, etcétera.

Uno de los principios en los que se sustenta este modelo, como afirman Cebrián y Cerviño (2005) es la consideración de que la medición de la actuación basada únicamente en datos financieros, no resulta suficiente, ya que los aspectos financieros a corto plazo no aseguran el éxito futuro. Es por esta razón que el CMI no solo incluye indicadores financieros, sino que complementa estos indicadores con medidas no financieras (o intangibles) como, por ejemplo, el valor creado por el personal de la organización.

A diferencia del tablero de control tradicional, el CMI trata de fijar el rumbo a seguir por la organización para alcanzar la visión del negocio, a través de las relaciones causa-efecto entre los distintos indicadores y de las diferentes perspectivas que configuran su estructura. En el CMI se seleccionan los indicadores a partir de un método estructurado con un mapa de trabajo que guía este proceso y que se emplea para visualizar las interrelaciones entre sus diferentes componentes (Cebrián y Cerviño, 2005).

En definitiva, el CMI ofrece una visión de conjunto de la organización permitiendo, de acuerdo a lo señalado por Kaplan y Norton (1997): a) aclarar y traducir la visión y la estrategia, b) comunicar y relacionar los objetivos e indicadores estratégicos, c) planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, d) aumentar el *feedback* y formación estratégica.

2.3. Capítulo III: Indicadores, una herramienta eficaz para la gestión educativa

2.3.1. Categorías de indicadores

La clave para implementar un buen tablero de control se encuentra en la selección de los indicadores. Un indicador es un valor que permite conocer el estado de situación de aquello que se desea medir.

Según cuál sea su propósito, existen diferentes categorías de indicadores (Giménez, 2010):

~ **Índices:** aquellos que permiten realizar un seguimiento de la variable bajo análisis respecto de su desempeño en un período de tiempo considerado como inicial. En el caso que nos ocupa, podría elaborarse un índice de deserción que compare, por ejemplo, la cantidad de alumnos activos en un determinado mes del año 2020, respecto

a la cantidad de alumnos inscriptos en marzo de ese mismo año. Cuanto más lejos de la unidad se encuentre el resultado de este índice, mayor será la deserción del alumnado en el período analizado.

$$\text{Índice: } \frac{\text{Valor de la variable en el período actual}}{\text{Valor de la variable en el período base}}$$

~ **Porcentajes:** representa la proporción de una cantidad respecto de otra, expresada en tanto por ciento (%). Permite entender cuánto representa un subconjunto respecto del conjunto que lo contiene:

$$\text{Porcentaje: } \frac{\text{Valor de un subconjunto}}{\text{Valor total del conjunto}} \times 100$$

Un ejemplo podría ser el porcentaje de alumnos con equivalencias externas que se inscriben a la universidad en un determinado semestre del año (valor del subconjunto), respecto a la cantidad total de ingresantes para el mismo período de inscripción (valor total del conjunto).

~ **Ratios:** este tipo de indicador permite comparar el valor de una variable en función del valor de otra diferente. Las unidades de medida en que están expresadas ambas variables pueden ser diferentes. Como ejemplo de ratio puede mencionarse la duración real promedio de la carrera por alumno (años / alumno).

$$\text{Ratio: } \frac{\text{Valor de la variable "A"}}{\text{Valor de la variable "B"}} \times 100$$

~ **Magnitudes:** aquellos que permiten cuantificar el valor de una determinada variable en la unidad de medida elegida. Un ejemplo de un indicador de magnitud es aquél que muestra la cantidad de becas de ayuda económica otorgadas por carrera por año.

2.3.2. Estructura de un indicador

La información que se brinde a través de un indicador en el tablero de control debería reunir las siguientes características:

- *Nombre del indicador.*
- *Breve descripción del indicador:* qué es lo que mide, cuál es su propósito y cuáles sus restricciones, etcétera.
- *Forma de cálculo:* deberá detallarse la fórmula utilizada para calcular el indicador, las variables involucradas y la unidad de medida en que éstas se encuentran expresadas.
- *Alcance:* define el período de la información incluido en el indicador, por ejemplo: día, mes, año, acumulado a la fecha, etcétera.
- *Periodicidad de cálculo:* define la frecuencia temporal de cálculo del indicador; este podrá ser diario, semanal, online, etcétera, dependiendo las necesidades de gestión del ente.
- *Referencia:* define, para cada indicador, los parámetros de referencia contra los cuales se calcularán los desvíos. Se podrá tomar como base de referencia la historia, los objetivos, el presupuesto inicial, etcétera.
- *Desvíos admitidos:* se deberá establecer para cada indicador las alarmas en colores (rojo, amarillo y verde) que se activarán según los parámetros de referencia definidos para cada uno. El color verde significa normalidad, esto es, que el indicador se encuentra dentro de los parámetros considerados normales; el amarillo significa alerta y ocurre cuando el indicador comienza a asumir valores que manifiestan cierta anormalidad, aunque no un peligro inminente; el rojo significa alarma y refleja un estado de situación que pone de manifiesto la urgencia por corregir su estatus (Giménez, 2010).

- *Responsabilidad del indicador:* deberá definirse alguien responsable de monitorear la información que arroja cada indicador, de su mantenimiento y validación.

2.3.3. Atributos de un indicador

Los indicadores deben medir exactamente las actividades o los procesos a los que se desea dar seguimiento, de modo que se garantice el logro de las metas y objetivos propuestos. Según Gallardo Hernández (2012), las mediciones que se establezcan deberán reunir los siguientes atributos indispensables:

En la definición del indicador:

1. *Medible:* el desarrollo de cualquier indicador está condicionado a la disponibilidad de los datos e información que permita su seguimiento. Si resulta imposible –o es demasiado costoso- conseguir los datos, el indicador debería ser descartado.
2. *Pertinente:* las mediciones que se establezcan deberán ser tomadas en cuenta y tener importancia en las decisiones que se elijan a partir de ellas.
3. *Comprensible:* los indicadores deben ser fácilmente entendibles por cualquier integrante de la organización, no solo por aquellos que tienen la responsabilidad de controlarlos. Los indicadores que resultan difíciles de comprender y analizar son simplemente ignorados, y se corre el riesgo de cometer errores en su interpretación.

En la obtención de datos:

4. *Práctico:* la recopilación de los datos necesarios para establecer las mediciones debe ser factible y relativamente simple de obtener.
5. *Oportuno:* la información del indicador debe ser suministrada en el momento en el que se necesita, de modo que pueda influir en la toma de decisiones por parte de los usuarios.
6. *Rentable:* el esfuerzo (costo) necesario para recopilar la información del indicador debe ser razonable en relación con su utilidad.

En el seguimiento del indicador:

7. *Confiable:* un indicador que proporciona información errónea o carente de sentido puede generar falta de credibilidad en el origen de los datos, el método de medición o en la forma en que se calcula, cuestionando su utilidad. Para asegurar la



confiabilidad de la información es necesario revisar periódicamente el sistema de obtención de datos y realizar los ajustes que se consideren pertinentes.

8. *Válido*: el indicador debe dar una medida completa y útil para medir el logro de los objetivos estratégicos. Es importante cuestionar la validez de cada indicador y ser críticos al analizar la repercusión real de su medición en los resultados esperados.

3. Diagnóstico

3.1. Descripción de la universidad

La universidad elegida como objeto de estudio se encuentra situada en el centro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A) y cuenta con más de 50 años de trayectoria. Con planes de estudios flexibles y adaptados a las exigencias del mercado laboral actual, la universidad forma profesionales requeridos por las más importantes empresas del país.

Su *misión* es la formación integral de sus alumnos a través de una educación de calidad que contribuya a la expansión del conocimiento y la elevación de los niveles éticos de la comunidad.

La comunidad académica de la universidad se propone respetar y velar por los siguientes valores:

- ~ Igualdad
- ~ Verdad
- ~ Responsabilidad
- ~ Integridad
- ~ Transparencia

La universidad se encuentra conformada por seis facultades: Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Jurídicas, Facultad de Ingeniería, Facultad de Comunicación, Facultad de Arquitectura y Facultad de Salud.

Cada unidad académica está a cargo de un decano/a y/o director/a, quienes dirigen la actividad académica de las facultades, las que a su vez están organizadas en departamentos y carreras.

Los departamentos están gestionados por directores cuyas funciones son, entre otras, la programación anual de los cursos, la asignación de los docentes, el seguimiento de desempeño y la actualización y elaboración de programas analíticos de las materias.

Cada carrera, por su parte, tiene a su cargo un director responsable del diseño y actualización curricular, el mejoramiento de la enseñanza, el seguimiento de los alumnos y graduados de la carrera y la relación con el mundo profesional del sector.

Las funciones que recaen en cada uno de los dos roles son sustanciales en el proceso académico y contribuyen a mantener y profundizar las líneas de trabajo prioritarias de la universidad: “calidad” y “eficiencia operativa”.

3.2. Análisis F.O.D.A.

Las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la universidad analizada son, entre otras:

Fortalezas

- Instalaciones modernas y equipamiento de última generación.
- Integración del campus universitario en la ciudad.
- Carreras acreditadas por prestigiosas instituciones a nivel nacional e internacional.
- Red de convenios internacionales en permanente ampliación.
- Amplia trayectoria de la universidad en el ámbito empresarial.

Oportunidades

- Demandas crecientes de formación de la sociedad, con una oferta heterogénea y generalista.
- Las posibilidades de la enseñanza a distancia y la utilización de nuevas tecnologías en la docencia han sido, hasta ahora, escasamente exploradas.
- Aranceles accesibles en relación a otras universidades privadas.

Debilidades

- Bajo ratio profesor/alumno.
- Pocos profesores cuentan con títulos de doctorado.
- Bajo incentivo a la investigación científica.
- Definición de tareas, procesos y responsabilidades poco claras.

Amenazas

- Creciente competencia con otras universidades, organizaciones y ciclos formativos de nivel superior.
- Situación económica actual desfavorable.
- Inestabilidad política.

A estas amenazas debemos agregar la crisis desatada a raíz de la pandemia por COVID-19 que irrumpió sin previo aviso y obligó a las instituciones universitarias a “digitalizar” el contenido curricular de forma acelerada y, en muchos casos, precaria.

3.3. Facultad de Ciencias Económicas

El desarrollo de este trabajo se referirá específicamente a la Facultad de Ciencias Económicas, por tratarse de la unidad académica con mayor trayectoria y cantidad de inscriptos.

La Facultad de Ciencias Económicas ofrece actualmente seis carreras de grado: Licenciatura en Administración, Contador Público, Licenciatura en Marketing, Licenciatura en Comercio Internacional, Licenciatura en Recursos Humanos y Licenciatura en Economía, además de diplomaturas y otras carreras de pregrado.

El porcentaje de alumnos por carrera (*stock*) con inscripciones activas a clases durante el ciclo lectivo 2020 es el que se muestra a continuación:

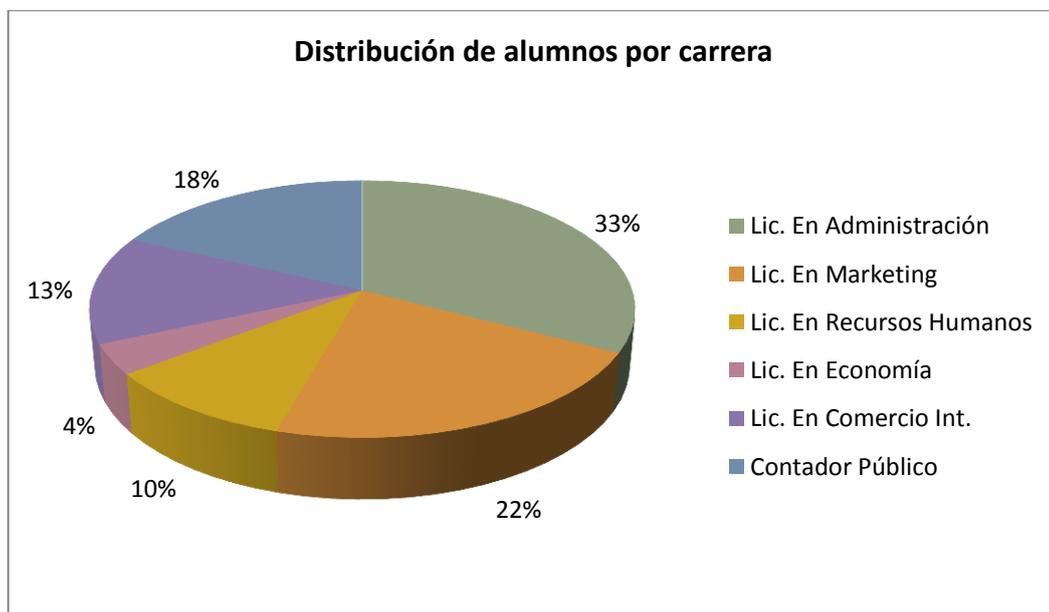


Gráfico 1. Distribución de alumnos por carrera

Como puede observarse, la carrera con mayor cantidad de alumnos inscriptos de la Facultad de Ciencias Económicas durante el período 2020 ha sido la Licenciatura en Administración con el 33%, en segundo lugar la Licenciatura en Marketing con el 22% y en tercer lugar, la carrera de Contador Público con el 18%.

3.3.1. Inscripción

Los objetivos de inscripción (*enrollment*) por carrera se determinan en forma diaria (*target a la fecha*) y por semestre (*target total*).

Los directores de carrera son responsables de organizar visitas a colegios secundarios, talleres y reuniones informativas, con el objetivo de que los postulantes puedan conocer el perfil, alcance y salida laboral de las diferentes carreras y avanzar con el proceso de ingreso universitario. Esta tarea es realizada en conjunto con el *Departamento de Ingreso*, que se ocupa de difundir las actividades organizadas desde las facultades y brindarles a los ingresantes toda la información y contención necesaria para ayudarlos a tomar la importante decisión respecto a qué carrera universitaria elegir. A partir del año 2020, con motivo de la emergencia pública en materia sanitaria, estas actividades han sido realizadas en modalidad remota.

Al inscribirse, los alumnos pueden solicitar el reconocimiento de materias aprobadas en universidades argentinas, o en el extranjero, o en instituciones terciarias no universitarias como equivalentes a materias semejantes del plan de estudios de su carrera. El otorgamiento de equivalencias queda sujeto al dictamen de las autoridades académicas y no puede exceder el 50% de las materias que componen el plan de estudios.

La universidad tiene establecido un sistema de admisión con el objetivo de verificar que los estudiantes poseen un nivel de conocimientos previos acorde con las exigencias académicas requeridas para cursar una carrera de grado satisfactoriamente. Se evalúan dos asignaturas: “Matemática” y “Comprensión de texto”. A instancias del examen de ingreso se ofrecen cursos de apoyo de carácter optativo, al tiempo que se dispone de exámenes recuperatorios para quienes no aprobaron en la primera oportunidad. Como parte del proceso de admisión, el ingresante también debe tener, en forma obligatoria, una entrevista con el director o responsable de carrera.

El alumno se considera inscripto a la carrera una vez que presenta la documentación correspondiente (Documento Nacional de Identidad y Título Secundario), aunque no haya abonado el derecho de admisión y/o tenido la entrevista de admisión con su director de carrera.

Los resultados de las inscripciones a carreras de grado durante los dos últimos ciclos lectivos fueron los siguientes:

Carrera	2019				2020				Var. interanual
	1° C	2° C	Total	%	1° C	2° C	Total	%	
Lic. en Administración	357	135	492	30,22%	452	130	582	33,70%	18,29%
Lic. en <i>Marketing</i>	279	90	370	22,73%	281	84	365	21,13%	-1,35%
Lic. en Recursos Humanos	105	38	143	8,78%	141	29	170	9,84%	18,88%
Lic. en Economía	45	29	74	4,55%	62	27	90	5,21%	21,62%
Lic. en Comercio Internacional	204	55	259	15,91%	205	50	254	14,71%	-1,93%
Contador Público	202	89	290	17,81%	202	63	266	15,40%	-8,28%
Total - F.C.E.	1192	436	1628	100,00%	1343	383	1727	100,00%	6,08%

Tabla 1. Inscripciones a carreras de grado de la Facultad de Ciencias Económicas

La carrera con mayor cantidad de inscriptos de la Facultad de Ciencias Económicas en el año 2020 fue la Lic. en Administración con el 33,70%; en segundo lugar, la Lic. en Marketing, con el 21,13% y, en tercer lugar, la carrera de Contador Público con el 15,40%. Como se observa en el siguiente gráfico, las Licenciaturas en Economía, en Recursos Humanos y en Administración incrementaron la cantidad de ingresantes respecto al período anterior en un 21,62%, 18,88% y 18,29%, respectivamente. Las restantes carreras han disminuido su participación porcentual respecto al 2019, especialmente la carrera de Contador Público que experimentó una reducción cercana al 8,28% en la cantidad de inscriptos.

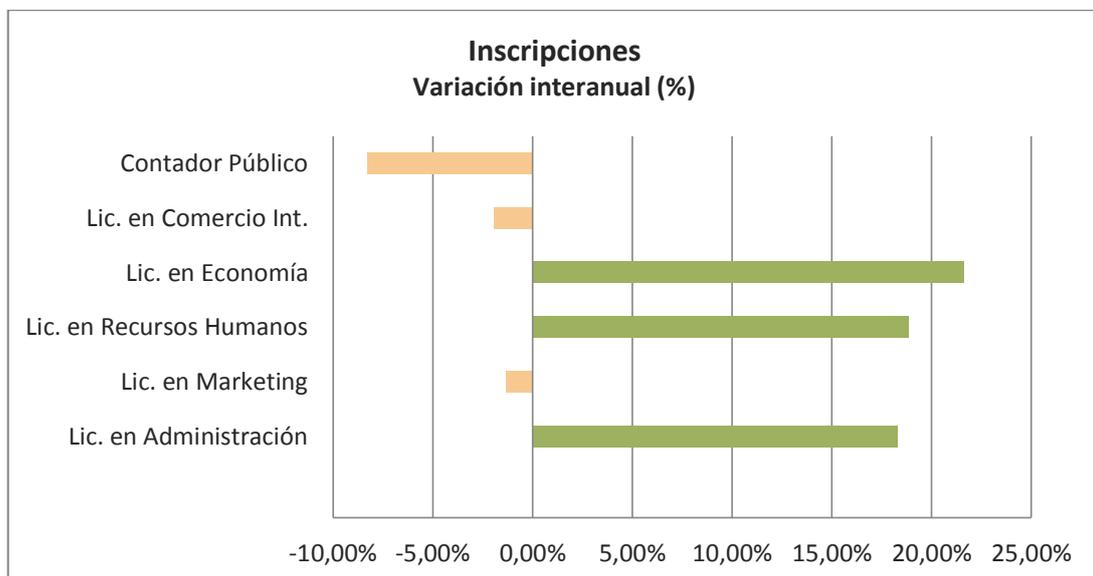


Gráfico 2. Evolución interanual de Inscripciones (2019-2020)

3.3.2. Deserción universitaria

El informe siguiente describe el comportamiento de los alumnos que ingresaron en marzo 2020, durante el transcurso del último año:

Carrera	Alumnos admitidos	Alumnos activos		Deserción neta	Deserción (%)
		03/2020	12/2020		
Lic. En Administración	421	399	297	124	29,45%
Lic. En Marketing	273	266	201	72	26,37%
Lic. En Recursos Humanos	128	122	94	34	26,56%
Lic. En Economía	58	53	38	20	34,48%
Lic. En Comercio Internacional	190	184	132	58	30,53%
Contador Público	183	175	122	61	33,33%

Tabla 2. Tasa de deserción por carrera

La deserción neta se obtiene de la diferencia entre la cantidad de alumnos que han sido admitidos a la carrera en marzo del 2020 y la cantidad de alumnos activos al mes de diciembre del mismo año. Se considera alumnos activos a aquellos que tienen activa la inscripción a carrera, sin considerar cuanto tiempo hace que no tienen inscripción a clases.

La mayor deserción se observa entre los estudiantes de las Licenciaturas en Economía (34,48%) y Contador Público (33,33%). Las restantes carreras también presentan índices de deserción elevados, siendo la Licenciatura en Marketing la que tiene menor cantidad porcentual de desertores con el 26,37%. El gráfico a continuación muestra la evolución de la deserción en las diferentes carreras a lo largo del período 2020:

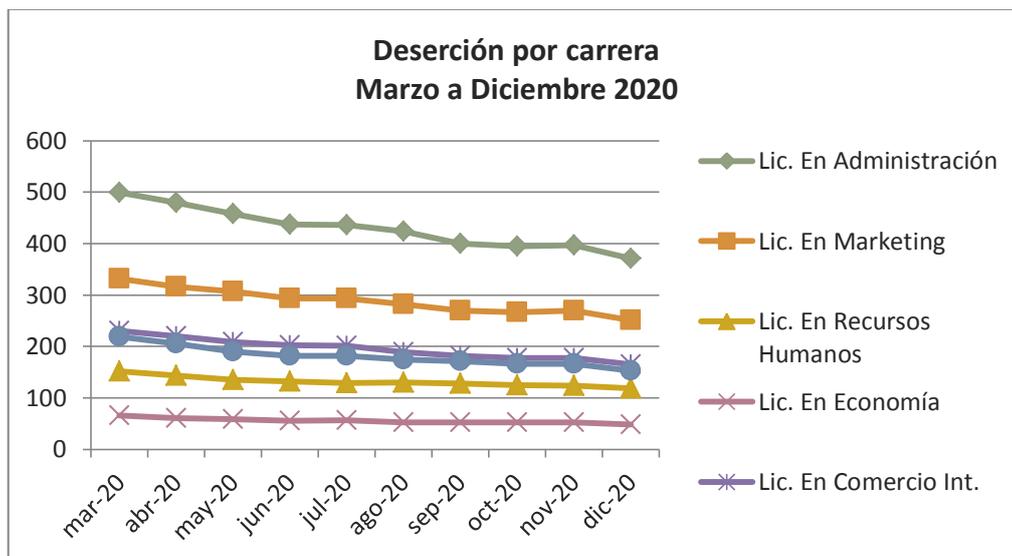


Gráfico 3. Deserción por carrera: Marzo a diciembre 2020

La universidad emplea como indicadores de abandono, entre otros: la fecha del último ingreso a la universidad, la falta de inscripción a materias en el cuatrimestre, el desempeño académico –por ejemplo, la calificación obtenida por el alumno en los exámenes parciales de las materias a las cuales se encuentra inscripto en el cuatrimestre- y el porcentaje de inasistencia a clases.

Los alumnos que desean darse de baja voluntariamente a las materias a las cuales se encuentran inscriptos deben realizar un trámite administrativo de baja para poder eximirse del pago de los aranceles. Esta instancia constituye una oportunidad valiosa para que los directivos puedan conocer, a través de una encuesta o entrevista telefónica, los motivos (económicos, personales, vocacionales, etc.) por los cuales los alumnos abandonan sus estudios de grado, e implementar algún plan de acción para retenerlos (v gr., financiación de los aranceles, cambio de carrera o de turno, etcétera).

3.3.3. Desempeño académico

La universidad establece un marco normativo que regula el ritmo y la duración de la cursada de las carreras de grado, lo cual contribuye a completar la carrera en los plazos estipulados.

Estas disposiciones establecen que los alumnos cuentan con un plazo máximo para finalizar la carrera de 7 años y con una cantidad máxima de aplazos permitida equivalente al 50% de las materias que componen su plan de estudios. Para mantener la condición de alumno regular y continuar sus estudios en la universidad, deben también aprobar un mínimo de dos asignaturas por año académico. Los alumnos que no cumplan con alguno de estos requisitos tienen la posibilidad de regularizar su situación, por única vez, solicitando una excepción a su director de carrera.

El gráfico siguiente muestra la duración promedio de los alumnos de cada carrera por año de egreso (2018-2019-2020), desde que el alumno comienza a cursar su primera materia hasta que tramita su título de graduación. Cabe mencionar que la duración estipulada de acuerdo al plan de estudios para todas las carreras de la Facultad de Ciencias Económicas es de 4 años.

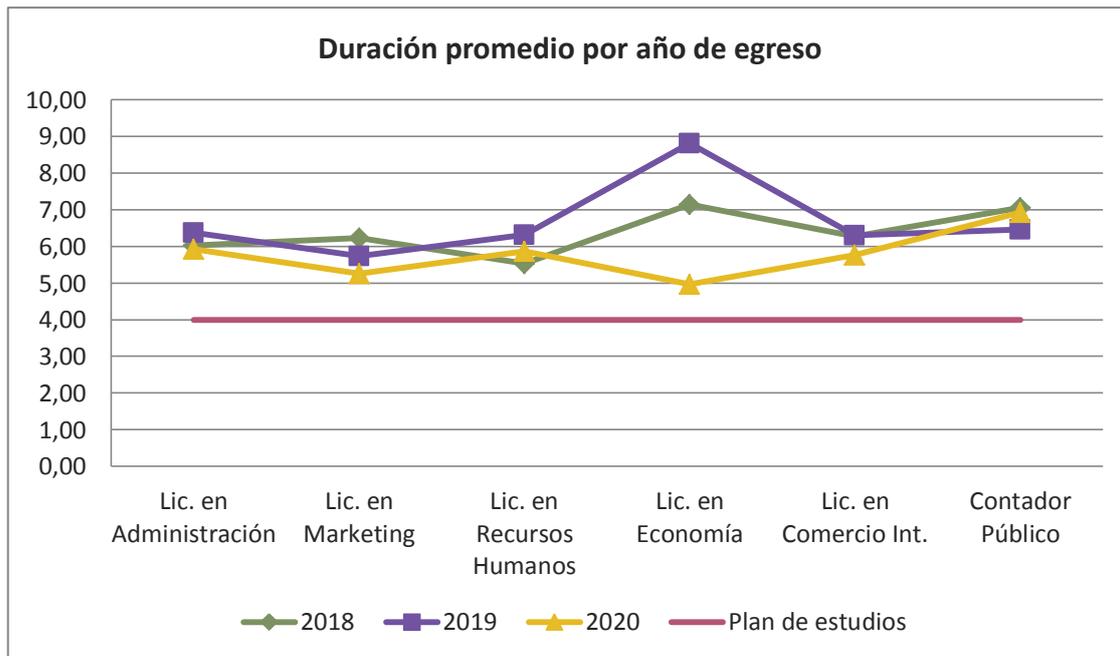


Gráfico 4. Duración promedio por año de egreso

Se observa que la duración promedio excede, en todos los casos, a la establecida en el plan de estudios. La carrera con mayor duración promedio en el año 2020 fue Contador Público con 6.93 años, mientras que en la cohorte 2019 y 2018 fue la Licenciatura en Economía, con 8.81 y 7.14 años de duración, respectivamente.

3.3.4. Inserción laboral

La inserción laboral constituye un aspecto prioritario para los alumnos al momento de elegir la universidad donde estudiar su carrera de grado. La universidad ofrece una bolsa de empleo a través de la cual los estudiantes pueden acceder a 1) pasantías, con una duración mínima de 2 meses y máximo de 12, renovable por 6 meses, 2) puestos efectivos *full-time* (6, 8 o 9 horas diarias) para los alumnos de últimos años y graduados y 3) programa de jóvenes profesionales que los capacita para que puedan acceder una interesante formación dentro de compañías internacionales. La información sobre la empleabilidad de los alumnos y los graduados y de las empresas con las cuales la universidad tiene convenio para realizar prácticas profesionales es suministrada por el *Departamento de Empleos*.

3.3.5. Programa de becas

La universidad concede apoyos económicos a los estudiantes de carreras de grado que lo necesiten para cumplir con sus objetivos académicos. Entre las distintas categorías de

becas otorgadas por la universidad, se encuentran las becas de ayuda económica, becas de honor, becas al mérito académico, becas para estudiantes de colegios con convenio y las becas de convenios con fundaciones. El *Departamento de Becas* es el sector que tiene a su cargo la evaluación de las solicitudes de becas a partir de la verificación de los antecedentes académicos y las condiciones socioeconómicas de los postulantes. El propósito de esta área es contribuir a captar a los mejores estudiantes de las escuelas medias y brindar contención económica adecuada para los actuales alumnos de la universidad.

Como se observa en el siguiente gráfico, la carrera de grado con mayor cantidad de becas otorgadas en el período 2020 fue la Licenciatura en Recursos Humanos con el 2,19% sobre el total de alumnos activos:

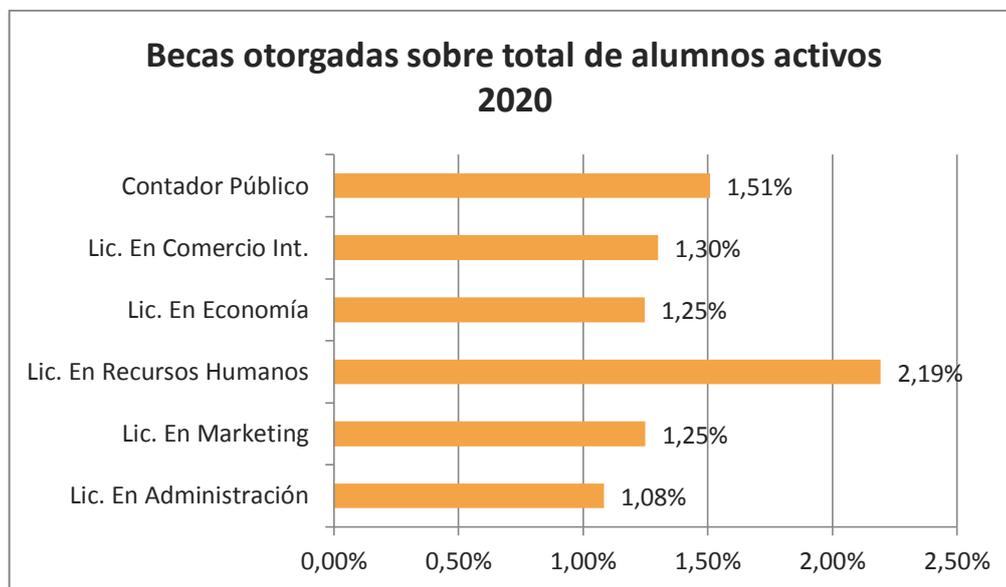


Gráfico 5. Becas otorgadas sobre total de alumnos activos

3.3.6. Docencia

Las categorías instituidas para el personal docente universitario son las que se enuncian a continuación: titular, asociado, adjunto, jefes de trabajos prácticos, ayudantes de primera y ayudantes de segunda. En cuanto a la dedicación o función, tanto profesores como docentes auxiliares, pueden tener dedicación simple, de medio tiempo, de tiempo completo y dedicación como profesores investigadores.

Como puede apreciarse en el siguiente gráfico, la mayor concentración se encuentra en las categorías de profesor adjunto (53,32%) y ayudante de primera (17,48%); sólo el 3,32% del plantel se encuentra designado como profesor titular y el 11,50% como profesor asociado.

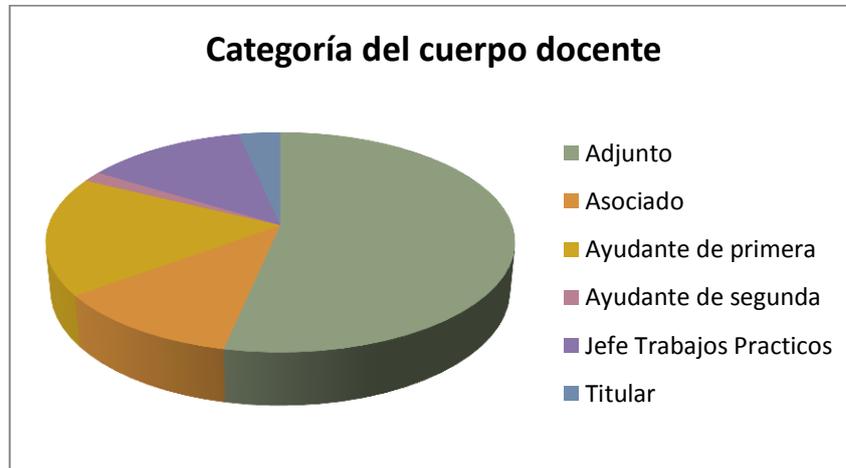


Gráfico 6. Categoría del cuerpo docente

La universidad cuenta con un programa de formación en docencia universitaria que tiene como finalidad desarrollar las competencias necesarias para el desempeño en la enseñanza. Estas actividades formativas otorgan créditos que están vinculados a la promoción y designación de los docentes.

Al finalizar cada cuatrimestre, todos los alumnos deben responder una breve encuesta de opinión sobre cada uno de los docentes de los cursos. La información que surge de las encuestas forma parte de un conjunto de herramientas con las que cuenta la universidad para implementar acciones de mejora constante, orientadas a la profundización de la calidad en la enseñanza.

3.3.7. Plan de estudios

Los planes de estudio de las carreras de grado de la Facultad de Ciencias Económicas poseen una duración de cuatro años y están diseñados para alentar la flexibilidad curricular. La mayoría de las carreras poseen título intermedio de pregrado y materias electivas, lo que les permite a los estudiantes orientar su formación a determinadas áreas del conocimiento.

En el caso de cambio de carrera o inicio de una segunda carrera, los alumnos pueden solicitar el reconocimiento de materias como equivalentes a asignaturas semejantes del



plan de estudios de su carrera actual. Para solicitar el cambio o alta de carrera, los alumnos deben tener una entrevista con los directores de carrera, con la finalidad de conocer los motivos por los cuales desean efectuar el cambio e identificar oportunidades de mejora.

En los últimos años se ha potenciado la educación a distancia, incrementado la oferta de materias virtuales para dar flexibilidad a la cursada de los alumnos de las carreras presenciales. Cabe aclarar que desde el año 2020, con motivo de la emergencia pública en materia sanitaria, los cursos presenciales se dictaron en modalidad remota con apoyo de herramientas virtuales.

4. Propuesta de intervención

4.1. Síntesis del problema a resolver

La universidad dispone de una intranet a través de la cual los directores de carrera pueden acceder a una gran variedad de planillas de cálculo e informes sobre *stock* de alumnos por ciclo lectivo, alumnos que no registran inscripción en el cuatrimestre, ingresantes que adeudan documentación o que no han abonado el derecho de admisión, entre otros.

A pesar de contener información muy valiosa para la gestión de las carreras, estos informes raramente son conocidos y leídos por los directivos. El gran volumen de datos se encuentra disperso en más de un centenar de planillas de cálculo que los hacen ininteligibles y de escasa utilización práctica.

La falta de información clara y sistematizada conlleva a que cada directivo tome decisiones relacionadas con la gestión de la carrera de manera arbitraria y, muchas veces, en forma equivocada, resultándoles cada vez más difícil alcanzar los objetivos que se les impone y a partir de los cuales se evalúa su desempeño.

A modo de síntesis, se mencionan seguidamente algunos de los problemas observados en la universidad estudiada que ameritan la implementación de un tablero de control:

- ~ Información voluminosa;
- ~ Incompleta;
- ~ No jerarquizada;
- ~ Poco amistosa y de difícil comprensión;
- ~ Inconsistente en criterios de elaboración;
- ~ Inconsistente en criterios de presentación;
- ~ Inadecuado apoyo tecnológico;
- ~ Falta de interrelación entre los datos.

4.2. Objetivo de la propuesta

Con el fin de ofrecer una posible solución a este inconveniente, se propondrá la implementación de un tablero de control que facilite la información necesaria para la tarea directiva y permita monitorear los aspectos clave de la gestión académica en las carreras de grado.

4.3.Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar

4.3.1. Selección del tipo de tablero de control

Del análisis previo de los distintos tipos de tablero de control y teniendo en cuenta sus características y alcances, se concluye que el tablero de control directivo (TCD) es el más conveniente para implementar en la Facultad de Ciencias Económicas, por las razones que se enumeran a continuación:

1. La metodología de área e indicador clave del TCD permite a la dirección tener información abarcativa de todos los temas clave de la organización.
2. Focaliza la acción directiva en los aspectos relevantes para el diagnóstico.
3. Con la ayuda de indicadores y utilizando el TCD, los directores sabrán en qué áreas se están produciendo desvíos significativos sobre los objetivos perseguidos, lo que permite bajo un control adecuado corregir y mejorar los procesos en la organización.
4. Evita la sobrecarga de información.

Los dos primeros y más importantes pasos a dar para diseñar un tablero de control directivo son segmentar la organización en áreas o temas clave y seleccionar indicadores por área.

4.3.2. Definición de las áreas clave

Los principales temas o cuestiones estratégicas identificadas en esta universidad pueden ser agrupadas en las siguientes seis áreas clave:

4.3.2.1. Inscripción (*Enrollment*)

Por medio de esta área clave se intenta evaluar las acciones desarrolladas desde la facultad para captar nuevos estudiantes y cumplir con los objetivos de matriculación establecidas cada semestre.

4.3.2.2. Gestión de alumnos

A través de esta área clave se intenta monitorear el rendimiento académico de los alumnos de cada carrera, el acceso a becas e intercambios estudiantiles y otros aspectos de interés vinculados a la gestión de alumnos.

4.3.2.3. Deserción estudiantil

Esta área clave se encuentra orientada a monitorear el estado de deserción estudiantil de las distintas carreras, con el fin de indagar en las posibles causas que conllevan a los estudiantes a interrumpir su proceso de formación profesional.

4.3.2.4. Inserción laboral

Esta dimensión tiene por objetivo evaluar la inserción laboral de los alumnos de las diferentes carreras y la eficacia de las actividades llevadas a cabo por la universidad para establecer puentes de comunicación entre alumnos y graduados con potenciales empleadores.

4.3.2.5. Plan de estudios

El objetivo de esta área es evaluar la pertinencia y actualización de los contenidos dictados en las diferentes asignaturas, de acuerdo a las necesidades del mercado y el perfil del egresado.

4.3.2.6. Docencia

Esta área clave tiene como finalidad conocer la composición del cuerpo docente y medir su nivel de preparación en el dictado de las clases a su cargo. La evaluación del desempeño docente se efectúa a partir de una encuesta completada por los alumnos al término de cada cuatrimestre y de los informes de visita a clases realizada por los directores de carrera y responsables del departamento pedagógico.



Figura 1. Áreas clave en el tablero de comando directivo

4.3.3. Definición de indicadores por área clave

Luego de identificar las principales áreas clave de la Facultad de Ciencias Económicas, se han definido un conjunto de indicadores, índices y ratios cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de cada área clave.

Área clave: Inscripción (*Enrollment*)

Indicador clave	Categoría del indicador	Metodología de cálculo (métrica)	Descripción del indicador
Inscriptos vs. target	Porcentaje	$[(\text{Inscriptos} - \text{Target a la fecha}) / \text{Target a la fecha}] \times 100$	Indica la diferencia porcentual entre la cantidad de ingresantes de una carrera y el <i>target</i> a la misma fecha.
Variación interanual en el número de ingresantes	Porcentaje	$[(\text{Inscriptos } X_1 - \text{Inscriptos } X_0) / \text{Inscriptos } X_0] \times 100$	Muestra la variación interanual en el número de ingresantes de cada carrera, comparando la cantidad de inscriptos en determinada fecha del año, respecto al mismo día del año anterior.
Reuniones informativas de la carrera	Magnitud	Número de reuniones informativas organizadas por año.	Indica el número de reuniones informativas organizadas por año. Estos encuentros les permiten a los ingresantes conocer las carreras que se ofrecen en la universidad, su perfil, alcance y salida laboral.
Actividades de difusión en escuelas secundarias	Magnitud	Número de actividades de difusión en escuelas secundarias organizadas por año.	Indica la cantidad de actividades de difusión en escuelas secundarias organizadas por año, como talleres, jornadas informativas, olimpiadas, etcétera.

Tabla 3. Indicadores del área clave: “Inscripción”

Área clave: Gestión de alumnos

Indicador clave	Categoría del indicador	Metodología de cálculo (métrica)	Descripción del indicador
Duración promedio de la carrera	Ratio	$\Sigma (\text{Año de graduación} - \text{Año de ingreso}) / \text{Graduados}$	Indica los años de duración promedio de la carrera, desde que el alumno ingresa a la universidad hasta que se gradúa.
Rendimiento académico por cohorte	Ratio	$\Sigma \text{Promedio de graduados} / \text{Graduados}$.	Indica la calificación promedio de los graduados por cohorte.
Reuniones con alumnos organizadas por directores de carrera.	Magnitud	Número de reuniones con alumnos organizadas por carrera.	Señala el número de reuniones con alumnos organizadas por los directores de carrera.
Actividades de extensión universitaria	Magnitud	Número de actividades de extensión universitaria.	Señala el número de actividades de extensión universitaria realizadas con la participación de docentes y/o alumnos de la carrera. La extensión universitaria tiene como objetivo promover el desarrollo cultural, y la transferencia del conocimiento y la cultura entre los distintos sectores sociales de la comunidad. Su misión es la de consolidar el vínculo entre la Universidad y la comunidad.
Becas sobre alumnos activos.	Porcentaje	$(\text{Becas activas} / \text{Alumnos activos}) \times 100$	Indica el porcentaje de alumnos de determinada carrera que tienen beca activa.

Tabla 4. Indicadores del área clave: “Gestión de alumnos”

Área clave: Deserción estudiantil

Indicador clave	Categoría del indicador	Metodología de cálculo (métrica)	Descripción del indicador
Índice de deserción estudiantil	Índice	$\frac{\text{Alumnos activos } X_1}{\text{Alumnos activos } X_0}$	Muestra la evolución de la deserción de determinada carrera, respecto a un período base (en este caso, alumnos activos diciembre 2020 / alumnos activos marzo 2020).
Desertores por cambio de carrera dentro de la misma Facultad.	Porcentaje	$(\text{Cambios de carrera misma Facultad} / \text{Total de alumnos}) \times 100$	Señala el porcentaje de alumnos que se han cambiado a otra carrera dentro de la Facultad de Ciencias Económicas.
Desertores por cambio de carrera a otra Facultad.	Porcentaje	$(\text{Cambios de carrera a otra Facultad} / \text{Total de alumnos}) \times 100$	Señala el porcentaje de alumnos que se han cambiado a otra carrera no perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas.
Desertores que volverían a cursar la carrera en la Universidad.	Porcentaje	$(\text{Alumnos que volverían a cursar la carrera en la Universidad} / \text{Total de alumnos encuestados}) \times 100$	Indica el porcentaje de desertores que volverían a cursar la carrera en la Universidad. Esta información proviene de una encuesta realizada al final del mes a los alumnos “desertores” con el objetivo de conocer los motivos por los cuales deciden abandonar sus estudios.
Índice de satisfacción	Porcentaje	Índice de satisfacción de los alumnos con la carrera que cursan.	Indica el índice de satisfacción de los alumnos con la carrera, proveniente de la encuesta realizada el mes de febrero de cada año.
Variación interanual del índice de satisfacción.	Porcentaje	$[(\text{Índice de satisfacción } X_1 - \text{Índice de satisfacción } X_0) / \text{Índice de satisfacción } X_0] \times 100$	Muestra la variación interanual del índice de satisfacción.

Tabla 5. Indicadores del área clave: “Deserción estudiantil”

Área clave: Inserción laboral

Indicador clave	Categoría del indicador	Metodología de cálculo (métrica)	Descripción del indicador
Número de pasantías sobre alumnos activos.	Porcentaje	$(\text{Acuerdos de pasantía vigentes} / \text{Alumnos activos}) \times 100$	Señala el porcentaje de alumnos de una carrera determinada que se encuentran realizando una pasantía educativa.
Remuneración pasantía promedio sobre valor de cuota mensual.	Ratio	Remuneración pasantía promedio / valor de la cuota mensual.	Compara la remuneración mensual promedio percibida en el marco de una pasantía laboral y el valor de la cuota mensual por inscripción a cinco asignaturas. A través de este ratio es posible conocer en qué grado la remuneración percibida le permite al pasante afrontar el pago de sus estudios universitarios.
Número de graduados sobre total de alumnos	Porcentaje	$(\text{Número de graduados} / \text{Total de alumnos}) \times 100$	Indica el porcentaje de graduados en un período determinado.
Eventos con graduados.	Magnitud	Número de eventos con graduados	Indica el número de eventos organizados con graduados de la carrera, tales como jornadas de actualización profesional, proyectos de investigación y/o extensión universitaria, etcétera.

Tabla 6. Indicadores del área clave: “Inserción laboral”

Área clave: Plan de estudios

Indicador clave	Categoría del indicador	Metodología de cálculo (métrica)	Descripción del indicador
Alumnos con planes de estudio anteriores al vigente	Porcentaje	$(\text{Alumnos planes anteriores} / \text{Total de alumnos activos}) \times 100$	Muestra el porcentaje de alumnos que cursan la carrera en un plan de estudios anterior al último vigente. El plan de estudios de la carrera de Contador Público vigente actualmente es el 2015.
Revisión y actualización de programas analíticos	Magnitud	Número de programas analíticos que han sido modificados y/o actualizados	Indica el número de cambios y/o actualizaciones efectuados en los programas analíticos de las materias que componen el plan de estudios.
Número de expositores destacados	Magnitud	Número de expositores destacados.	Señala el número de expositores (<i>speakers</i>) destacados que han dictado alguna conferencia, curso o taller para alumnos de la carrera.
Ocupación de alumnos por curso	Porcentaje	$[(\Sigma \text{Alumnos inscriptos por curso} / \text{total de cursos}) / 65] \times 100$	Permite conocer el porcentaje de ocupación de alumnos en los cursos pertenecientes al departamento de contabilidad e impuestos. Cabe destacar que la cantidad máxima de alumnos permitida por curso es de 65 integrantes, tanto en modalidad presencial como remota.
Promedio de inscripciones por alumno	Ratio	$\Sigma \text{Inscripciones a materia por alumno} / \text{total de alumnos}$	Muestra la cantidad de materias a las cuales se encuentran inscriptos, en promedio, los alumnos de determinada carrera por cuatrimestre.

Tabla 7. Indicadores del área clave: “Plan de estudios”

Área clave: Docencia

Indicador clave	Categoría del indicador	Metodología de cálculo (métrica)	Descripción del indicador
Resultado de la encuesta docente	Ratio	$\Sigma \text{Resultado de la encuesta estudiantil} / \text{Total de docentes}$	Indica el promedio de la encuesta estudiantil por departamento.
Docentes auxiliares en el total del claustro.	Porcentaje	$(\text{Docentes auxiliar} / \text{Total de docentes}) \times 100$	Indica la cantidad de docentes auxiliares (ayudantes de segunda, ayudantes de primera o jefes de trabajos prácticos) en el total del claustro.
Docentes con categoría de asociado y/o titular	Porcentaje	$(\text{Docentes titulares y/o asociados} / \text{Total de docentes}) \times 100$	Señala el porcentaje de docentes con categoría de titular y/o asociado.
Docentes con formación de posgrado	Porcentaje	$(\text{Docentes con posgrado} / \text{Total de docentes}) \times 100$	Señala el porcentaje de docentes que cuentan con formación de posgrado (especialización, maestría y/o doctorado).
Grado de efectividad en la utilización de herramientas remotas.	Ratio	$\Sigma \text{Resultado de la encuesta estudiantil} / \text{Total de docentes}$	Evalúa las competencias de los docentes en la utilización de herramientas remotas (Zoom, Google Meet, etc.). Este aspecto de la encuesta estudiantil se incluyó en el tablero de comando por la importancia que ha tenido a raíz del dictado de clases en modalidad remota, como consecuencia de la pandemia por COVID-19.
Proyectos de investigación en curso	Magnitud	Número de proyectos de investigación en curso.	Señala la cantidad de proyectos de investigación a cargo de docentes del departamento, que se encuentran en curso en el período considerado.

Tabla 8. Indicadores del área clave: “Docencia”

4.3.4. Estructura del tablero de comando

A partir de los indicadores seleccionados, se construyó un modelo de tablero de control para la carrera de **Contador Público**, en el que se especifica: a) nombre del indicador, b) la meta establecida para cada indicador, expresada en términos cualitativos; c) la periodicidad de cálculo del indicador; d) la fuente de datos, en la que se indica el sector responsable de suministrar el valor de la variable; e) los desvíos admitidos, a través de los cuales se cuantifican las metas establecidas; e) la posible apertura de la información contenida en el indicador; f) el resultado obtenido del indicador en el período 2020. Las metas y los desvíos admitidos para cada indicador se han establecido a partir de datos históricos, entrevistas con los responsables de la carrera y/o del departamento y/o a través de procesos de *benchmarking* con otras unidades académicas.

Área clave: *Inscripción*

Área clave: <i>Inscripción</i>									
Indicador	Meta	Periodicidad de cálculo	Fuente de los datos	V	Desvíos admitidos			Apertura	Resultado
					A		R		
					entre	y			
Inscriptos vs. target	Incrementar la matrícula de la carrera.	Diario	Departamento de ingresos	>6,64%	0,00%	6,64%	< 0,00%	- Por turno	-17,61% ●
Variación interanual en el número de ingresantes	Incrementar la matrícula de la carrera.	Diario	Departamento de ingresos	>16,52%	5,00%	16,52%	< 5,00%	- Por turno	-13,25% ●
Reuniones informativas de la carrera.	Fomentar un espacio de intercambio y consulta con los ingresantes.	Anual	U.A.	> 10,00	6,00	10,00	< 6,00	N/C	12,00 ●
Actividades de difusión en escuelas secundarias.	Fortalecer el vínculo con la comunidad educativa y acercar la propuesta académica de la universidad a las escuelas secundarias.	Anual	Departamento de ingresos	> 3,00	2,00	3,00	< 2,00	- Por escuela secundaria - Por tipo de actividad	3,00 ●

Tabla 9. Tablero de comando para el área clave: “*inscripción*”

Área clave: Gestión de alumnos

Área clave: Gestión de alumnos									
Indicador	Meta	Periodicidad de cálculo	Fuente de los datos	V	Desvíos admitidos			Apertura	Resultado
					A		R		
					entre	y			
Duración promedio de la carrera	Contribuir a que los alumnos puedan finalizar la carrera en los plazos estipulados.	Anual	Área de diplomas.	< 5,5	5,50	6,50	> 6,50	Por ciclo lectivo. Por plan de estudios.	6,93 ●
Rendimiento académico por cohorte	Evaluar el rendimiento académico de los egresados por cohorte.	Anual	U.A.	> 6,20	5,00	6,20	< 5,00	Por cohorte Por plan de estudios	5,83 ●
Reuniones con alumnos organizadas por directores de carrera.	Mantener reuniones periódicas con alumnos de diferentes años de la carrera con el fin de identificar oportunidades de mejora.	Cuatrimestral	U.A.	> 4,00	2,00	4,00	< 2,00	Por año Por temática tratada	7,00 ●
Actividades de extensión universitaria	Comprobar la realización de actividades de extensión universitaria por parte de docentes y/o alumnos de la carrera.	Cuatrimestral	U.A.	> 4,00	3,00	4,00	< 3,00	Por tipo de actividad	4,00 ●
Becas sobre alumnos activos	Captar a los mejores estudiantes de las escuelas medias y brindar contención económica adecuada a los alumnos actuales de la carrera.	Anual	Departamento de Becas.	> 2,20%	1,50%	2,20%	< 1,50%	Por tipo de beca Por descuento otorgado	1,51% ●

Tabla 10. Tablero de comando para el área clave: “gestión de alumnos”

Área clave: Deserción estudiantil

Área clave: Deserción estudiantil									
Indicador	Meta	Periodicidad de cálculo	Fuente de los datos	Desvíos admitidos				Apertura	Resultado
				V	A		R		
					entre	y			
Índice de deserción estudiantil.	Monitorear el estado de deserción estudiantil y tender a su reducción.	Anual	U.A. Departamento de alumnos	<17,75%	17,75%	23,67%	>23,67%	-Por año de carrera	33,33% ●
Desertores por cambio de carrera dentro de la misma Facultad.	Proporcionar datos sobre las causas de la deserción estudiantil.	Anual	U.A. Departamento de alumnos	<3,00%	3,00%	5,00%	>5,00%	-Por carrera "destino" -Por año de carrera	4,20% ●
Desertores por cambio de carrera a otra Facultad.	Proporcionar datos sobre las causas de la deserción estudiantil.	Anual	U.A. Departamento de alumnos	<2,00%	3,00%	4,00%	>4,00%	-Por carrera "destino" -Por año de carrera	1,12% ●
Desertores que volverían a cursar la carrera en la universidad.	Conocer el porcentaje de alumnos desertores que volverían a cursar la carrera en la universidad.	Anual	U.A. Departamento de alumnos	>75,00 %	50,00%	75,00%	< 50%	-.-	77,80% ●
Índice de satisfacción	Elevar el nivel de satisfacción de los alumnos con la carrera.	Anual	Secretaría de asuntos estudiantiles.	> 40,00 %	30,00%	40,00%	< 30,00 %	-Por año de inicio -Por cantidad de materias aprobadas -Por promedio -Por turno	24,00% ●
Var. interanual del índice de satisfacción.	Monitorear la evolución del índice de satisfacción de los alumnos con la carrera.	Anual	Secretaría de asuntos estudiantiles.	> 45,00 %	25,00%	45,00%	< 25,00%	Por año de inicio -Por cantidad de materias aprobadas -Por promedio -Por turno	33,33% ●

Tabla 11. Tablero de comando para el área clave: “deserción estudiantil”

Área clave: Inserción laboral

Área clave: Inserción laboral									
Indicador	Meta	Periodicidad de cálculo	Fuente de los datos	Desvíos admitidos				Apertura	Resultado
				V	A		R		
					entre	y			
Número de pasantías sobre total de alumnos	Contribuir a mejorar las posibilidades de inserción en el ámbito laboral.	Anual	Departamento de Empleos	> 5,00%	3,00%	4,00%	< 3,00%	-Por área -Por año	3,50%
Remuneración pasantía promedio sobre valor de cuota mensual.	Medir en qué grado la remuneración percibida le permite al pasante afrontar el pago de sus estudios universitarios	Anual	Departamento de Empleos / Ingresos	>1,00%	0,00%	1,00%	< 0,00%	-Por área -Por año	1,45%
Número de graduados sobre total de alumnos.	Especificar datos relacionados a graduados.	Anual	Departamento de Diplomas y títulos	> 16,00%	10,00%	16,00%	< 10,00%	-Por promedio -Por año de inicio	19,29%
Eventos con graduados	Fortalecer el vínculo con los graduados.	Anual	U.A.	> 2,00	1,00	2,00	< 1,00	-Por evento -Por año de egreso	1,00

Tabla 12. Tablero de comando para el área clave: “inserción laboral”

Área clave: Plan de estudios

Área clave: Plan de estudios									
Indicador	Meta	Periodicidad de cálculo	Fuente de los datos	V	Desvíos admitidos			Apertura	Resultado
					A		R		
					entre	y			
Alumnos con planes de estudio anteriores al vigente	Conocer el porcentaje de alumnos que cursan la carrera en planes de estudio anteriores al vigente.	Cuatrimestral	U.A.	< 5,00%	5,00%	10,00%	> 10,00%	-Por plan de estudios -Por cantidad de materias aprobadas.	7,81% ●
Revisión y actualización de programas analíticos	Contar con planes actualizados según las necesidades del mercado y el perfil del egresado.	Anual	U.A.	> 8,00	4,00	8,00	< 4,00	-Por materia -Por fecha de aprobación -Por fecha de vencimiento.	10,00 ●
Número de expositores destacados	Invitar a expositores referentes en distintos temas de actualidad.	Cuatrimestral	U.A.	> 3,00	1,00	3,00	< 1,00	-Por área disciplinar	4,00 ●
Ocupación de alumnos por curso	Proporcionar datos sobre la ocupación de alumnos por curso.	Cuatrimestral	U.A. / Departamento de alumnos	> 75,00%	60,00%	75,00%	< 60,00%	-Por materia -Por año	72,94% ●
Promedio de inscripciones por alumno	Conocer la cantidad promedio de inscripciones a materias por alumno.	Cuatrimestral	U.A. / Departamento de alumnos	> 4,00	3,00	4,00	< 3,00	-Por año de carrera -Por turno -Por plan de estudios	3,80 ●

Tabla 13. Tablero de comando para el área clave: “plan de estudios”

Área clave: Docencia

Como se mencionó en la sección 3.1., las unidades académicas se encuentran organizadas en departamentos y carreras, lo que conlleva a que las materias del plan de estudios de una carrera dependan de diversos departamentos, tales como: Departamento de Administración y Recursos Humanos, Departamento de Derecho, Departamento de Sociales y Humanidades, entre otros. Los resultados obtenidos en esta área clave corresponden al Departamento de Contabilidad e Impuestos, por tratarse del departamento que más materias dicta para la carrera de Contador Público.

Área clave: Docencia									
Indicador	Meta	Periodicidad de cálculo	Fuente de los datos	V	Desvíos admitidos			Apertura	Resultado
					A		R		
					entre	y			
Resultado de la encuesta docente.	Evaluar el nivel de conformidad de los alumnos con el claustro docente.	Cuatrimestral	U.A. Control de gestión	> 8,00	7,00	8,00	< 7,00	-Por docente -Por materia -Por curso	8,74 ●
Docentes auxiliares en el total del claustro.	Incrementar el número de docentes auxiliares en materias de grado.	Cuatrimestral	U.A.	>50,00%	25,00%	50,00%	< 25,00%	-Por materia -Por categoría docente	30,00% ●
Docentes con categoría de asociado y/o titular.	Conocer el porcentaje de docentes con categorías académicas superiores en el total del claustro.	Cuatrimestral	U.A.	>15,00%	5,00%	15,00%	<5,00%	-Por materia -Por categoría docente	7,14% ●
Docentes con formación de posgrado.	Elevar el nivel de formación y capacitación del cuerpo académico.	Cuatrimestral	U.A.	>50,00%	30,00%	50,00%	<30,00%	-Por materia -Por categoría de posgrado	40,00% ●
Grado de efectividad en la utilización de las TIC.	Evaluar las competencias del personal docente en la utilización de las TIC.	Cuatrimestral	U.A. Control de gestión	>8,50	7,50	8,50	<7,50	-Por docente -Por materia -Por curso	8,77 ●
Proyectos de investigación en curso.	Impulsar la participación de los docentes en actividades de investigación.	Bienal	Secretaría Académica	>10,00	5,00	10,00	<5,00	-Por duración -Por área temática	7,00 ●

Tabla 14. Tablero de comando para el área clave: “docencia”

5. Conclusiones

Con la formulación del presente trabajo se alcanzó el objetivo principal que consistió en poner a disposición de los directivos de la universidad una nueva herramienta de gestión, basada en la utilización del tablero de comando directivo.

Asimismo, se respondió con éxito al desafío asumido de adecuar y compatibilizar el marco conceptual a las particularidades e idiosincrasia que caracteriza a las universidades y otros establecimientos de educación superior.

Una de las razones por las que resultó atractiva la propuesta de desarrollar un tablero de control fue la creciente dificultad manifestada por los directivos de la unidad académica para alcanzar los objetivos establecidos y la carencia de información clara, sistematizada y oportuna para la toma de decisiones.

La metodología empleada para la construcción del tablero de control se basó en identificar las principales áreas clave para la gestión universitaria y en proponer indicadores que permitieran efectuar un diagnóstico de la situación de cada factor crítico. En el caso de la universidad analizada fueron seis las áreas clave que se han identificado: I) Inscripción, II) Gestión de alumnos, III) Deserción universitaria, IV) Inserción laboral, V) Plan de estudios, VI) Docencia, para las que se han definido un total de treinta indicadores.

Del análisis de los resultados obtenidos a partir de los indicadores, se proponen las siguientes recomendaciones para cada factor crítico:

1. Área clave: Inscripción

- a. Promover el interés de los ingresantes a través de la realización de actividades vinculadas con la carrera de contador público como, por ejemplo, talleres sobre conocimientos iniciales de contabilidad, cursos sobre conceptos básicos para el armado de una DDJJ del Impuesto a las Ganancias, etcétera.
- b. Incrementar la cantidad de convenios con institutos terciarios, con el fin de impulsar la inscripción de graduados que deseen articular sus estudios terciarios y continuar su formación profesional en la universidad.
- c. Realizar un seguimiento del estado de inscripción de los ingresantes a fin de ofrecerles talleres de orientación vocacional, reuniones con el director de la carrera, descuentos por inscripción temprana, etcétera, según el caso.



2. Área clave: Gestión de alumnos

- a. Efectuar un análisis de tasa de aprobación por materias, especialmente de aquellos cursos con menos del 30% y más del 95% de aprobados. Verificar consistencia entre los cursos de una misma materia.
- b. Promover la participación de los alumnos en actividades de extensión universitaria, tales como: cursos, seminarios, talleres, deportes, actividades artísticas y culturales, voluntariados, etcétera.

3. Área clave: Deserción estudiantil

- a. Incrementar el número de asignaturas con régimen de promoción directa en materias de primer y/o segundo año.
- b. Indagar en las causas de insatisfacción de los alumnos con la carrera, a través de encuestas o entrevistas personales con los directores.
- c. Contactarse con el alumno que solicita la baja total a las materias del cuatrimestre, a fin de conocer los motivos por los cuales abandona la carrera y ofrecerle alternativas para que continúe sus estudios universitarios como, por ejemplo, financiación de los aranceles, en el caso de que los motivos sean económicos.

4. Área clave: Inserción laboral

- a. Efectuar una mayor difusión de las ofertas laborales vigentes entre los alumnos de los últimos años de la carrera.
- b. Incrementar el número de convenios de prácticas profesionales supervisadas (PPS) con organismos privados, públicos y del tercer sector.
- c. Priorizar la incorporación de docentes que sean graduados de la universidad, a fin de mantener un vínculo estrecho con los egresados de la carrera.

5. Área clave: Plan de estudios

- a. Actualizar el plan de estudios de aquellos alumnos que se encuentran cursando la carrera en un plan anterior al vigente, mediante el reconocimiento de materias equivalentes con el plan actual.



- b. Incorporar tecnología en el dictado de las clases y/o ampliar su tasa de utilización a otras materias (por ejemplo, *softwares* de registración contable como “Tango Gestión”).
- c. Realizar un análisis de correlatividades entre asignaturas. Este aspecto es muy importante dado que influye en la oferta de cursos, la provisión de los recursos docentes y la inscripción a materias por parte de los estudiantes.

6. Área clave: Docencia

- a. Incentivar la participación de los alumnos en las “escuela de ayudantes”, a los fines de conformar un “semillero” de estudiantes con potencial para ingresar a la carrera docente en la universidad.
- b. Incorporar docentes auxiliares para cubrir áreas de vacancia en materias con alta demanda y formación práctica, como “Introducción a la Contabilidad” y “Sistema de Costos”.
- c. Otorgar incentivos a los docentes para cursar posgrados de formación disciplinar en la universidad.
- d. Promover la participación de los docentes en programas de formación y actualización en docencia universitaria, incorporando esta dimensión dentro de la evaluación de desempeño y el régimen de promoción docente.

Como conclusión final puede afirmarse que el tablero de comando demostró su utilidad como herramienta de diagnóstico y gestión en el ámbito universitario. Para que su implementación resulte exitosa y sea efectivamente utilizada por los responsables de carrera, se considera imprescindible el apoyo de las autoridades académicas y el involucramiento de los usuarios en el diseño y selección de la información que deberá contener el tablero.

6. Referencias

- Ballvé, A. M. (2000). *Tablero de control. Organizando información para crear valor*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Cebrián, M. S. y Cerviño, E. F. (2005). El balanced scorecard o Cuadro de Mando Integral y el Cuadro de Mando Tradicional: principales diferencias. *Técnica Contable*, 13-17. <http://jggomez.eu/z%20Privado/b%20usuarios/n-revista/caja/3tc/2005/673.pdf>
- Díaz Álvarez, C. J. y Cortés Pedraza, S. B. (2014, del 12 al 14 de noviembre). El estudiante como cliente: riesgo para la calidad de la educación superior en Colombia. *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación*, Buenos Aires, Argentina. https://www.academia.edu/33909871/EL_ESTUDIANTE_COMO_CLIENTE_RIESGO_PARA_LA_CALIDAD_DE_LA_EDUCACION_SUPERIOR_EN_COLOMBIA
- Durand, J. C., Gregoraz, D. y Corengia, A. (2003, del 7 al 9 de mayo). El Tablero de Control Integral como herramienta de gestión en el ámbito universitario. *III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. La universidad sudamericana frente a la crisis, la integración regional y el futuro*, Buenos Aires, Argentina. <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35644>
- Falcón, C. E. (2016). Un nuevo modelo de Gerencia y Gestión Académico Administrativo para la universidad venezolana. *Palermo Business Review*, 13, 111-129. https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/PBR_13_07.pdf
- Fassio, A., Pascual, L. y Suárez, F. M. (2002). *Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Cooperativas.
- Fernández, A. (2001). El balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *IESE: Revista de antiguos alumnos*, 81, 31-42. <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México DF: Alfaomega Grupo Editor.

- Ghedin, S.A. y Gómez, G.A. (2000, del 20 al 23 de septiembre). ¿Interesa medir los costos en la implementación de una gestión de mejora continua en la educación universitaria argentina? *XXIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*, Santa Fé, Argentina. <https://iapuco.org.ar/xxiii-2000-rosario-2/>
- Giménez, C.M. (Ed.). (2010). *Decisiones en la gestión de costos para crear valor*. Buenos Aires, Argentina: Errepar
- Kaplan, R .S. y Norton D. P. (1997). *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Ediciones Gestión 2000 S.A.: Barcelona, España.
- Manes, J. M. (2004). *Marketing para instituciones educativas: guía para planificar la captación y retención de alumnos*. (2ª. ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Mohamad, J. A. (2008, del 17 al 19 de septiembre). Naturaleza y complejidad de la administración en la universidad. *VI Congreso Argentino de Enseñanza de la Ingeniería. Formando al Ingeniero del siglo XXI*, Salta, Argentina. <http://www.bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/contribuciones/naturaleza-complejidad-administracionuniversidad.pdf>
- Osorio, O. M. (1992). *La capacidad de producción y los costos*. (2ª. ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Peralta, J. A. (2015). *Herramientas para la gestión y costos de los negocios*. Buenos Aires, Argentina: La Ley.
- Yardín, A. (2013). (Ed.). *Costos y Gestión. Una mirada panorámica sobre el tema en Latinoamérica y España*. Buenos Aires, Argentina: Osmar D. Buyatti.
- Zapata Guerrero, E. E. (2016). Mercadeo educativo. ¿Cómo promover la oferta de instituciones y programas? <https://studylib.es/doc/5527621/mercadeo-educativo-%C2%BFc%C3%B3mo-promover-la-oferta-de>