

2ª Jornadas Nacionales y 1ª Internacionales de Investigación en Organización y Desarrollo Económico

Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión en las Universidades Nacionales

Área temática: Administración y Economía

López, Alicia Beatriz

Universidad Nacional de Mar del Plata

[alicia.lopez@educ.ar](mailto:alicia.lopez@educ.ar)



# INTRODUCCIÓN

Nuevos escenarios y nuevos actores le dan un nuevo sentido a la universidad pública en Argentina. Recién a fines del siglo pasado la Universidad comenzó a verse a sí misma como objeto de estudio (Krotsch, 2008).

La tendencia a la internacionalización de la Educación Superior, las políticas públicas orientadas a la universalización de la Educación Superior y los procesos surgidos del Paradigma de la Calidad Educativa (Aguerrondo, 1999) justifican el hecho que la universidad sea estudiada como una organización (Vega, 2009).

En tanto organización, la universidad es susceptible de ser pensada estratégicamente, con misión, visión y objetivos compartidos por la comunidad y sostenibles a largo plazo. Supone una transición del Modelo de Control de Gestión hacia el **Modelo de Gestión Estratégica**. La Ley 24156 de Administración Financiera Gubernamental y Sistemas de Control refleja este cambio, al proponer una gestión por proyectos y resultados. El asimilar el Modelo de Gestión Estratégica para la universidad, supone adecuar las herramientas de gestión a este enfoque. Entre ellas, el **Cuadro de Mando Integral**.

Por otra parte, la Ley 24521 de Educación Superior adscribe al Paradigma de la Calidad Educativa al proponer la evaluación institucional de las universidades y la acreditación de carreras declaradas de interés público y riesgo social. En sus Orientaciones para el proceso de Autoevaluación Institucional, la CONEAU propone apreciar su realidad actual a partir de su proyecto institucional. De este modo, la autoevaluación no es fin en sí misma, sino medio para **pensar estratégicamente la universidad**, explicitando su misión, su visión, valores y objetivos que sustenten las acciones cotidianas.

La acreditación de carreras supone establecer estándares consensuados entre las universidades nacionales en miras de asegurar una calidad mínima en la oferta académica. Y, teniendo en cuenta los procesos de internacionalización, sea posible diseñar protocolos de acreditación regional<sup>1</sup>. Actualmente, la acreditación es obligatoria para las carreras expresamente declaradas de interés público y riesgo social. La carrera de Contador Público inició recientemente el proceso de acreditación.

---

<sup>1</sup> Los protocolos ARCU – SUR y MEXA son ejemplo de acreditación de carreras de grado a nivel regional.

Existe consenso en considerar el desgranamiento como un indicador válido del rendimiento académico. El desgranamiento intenta describir la evolución de una cohorte teórica de una carrera determinada. El desgranamiento cuantifica la deserción, la lentificación de la carrera y la graduación acorde con la duración teórica de la carrera.

El rendimiento académico se explica por la trayectoria previa del alumno, las políticas de ingreso y permanencia en la universidad, las prácticas docentes, la incorporación de tecnologías y la brecha entre el mundo académico y el mundo socio-productivo. Sin embargo, no pareciera haberse considerado **el impacto que el diseño curricular tenga en el rendimiento académico**. El diseño curricular se explicita en el Plan de Estudios y en el Régimen Académico, propios de cada universidad. Son documentos que muestran a la sociedad las “reglas de juego” para convertir a un alumno en profesional.

En resumen, se pretende revalorizar el Plan de Estudio como instrumento de gestión, en lo referido a la integración institucional y al rendimiento académico. La construcción de un juego de indicadores en el contexto de un Cuadro de Mando Integral contribuye a la gestión estratégica de la universidad.

## CONTEXTUALIZACIÓN

En la historia reciente de la Administración, es posible advertir “Grandes Innovaciones” que, una vez pasada la euforia de su descubrimiento, fueron secuencialmente opacadas por la “siguiente Gran Innovación” (Guaspari, 2001). Es responsabilidad de los académicos investigar más allá de las modas el genuino aporte de cada innovación a organizaciones situadas en “un aquí y ahora”. Y desde la investigación – acción, procurar armonizarlas de modo tal que su sinergia aporte soluciones simples y directas a los problemas que cada una no puede resolver por separado.

Desde fines del siglo pasado, estas innovaciones suponen transitar del *control de gestión* (diseñado alrededor de un marco financiero, a corto plazo y basado en el control esencialmente cuantitativo) hacia un sistema de *gestión estratégica* (diseñado alrededor de una visión estratégica a más largo plazo, centrado en resultados, el valor para el cliente y la voz del consumidor). En el ámbito empresarial primero y en la gestión pública después se desarrolló el Cuadro de Mando Integral, entre otras herramientas para la gestión.

En el caso argentino las leyes de Administración Financiera y de Educación Superior dan cuenta de esta transición. Los procesos de acreditación de carreras reconocidas por la Ley de Educación Superior como de interés público y riesgo social, implica diseñar estrategias de evaluación institucional y mejora continua. Surgen así nuevos espacios para pensar a la Universidad como objeto de estudio y objeto de intervención desde una perspectiva estratégica (Krotsch, 2008, Bozzano, 2009).

Existe abundante literatura acerca de la adecuación del Cuadro de Mando Integral para la gestión universitaria. Pero muy escasa aplicación: como bien se señalara oportunamente:

*“Las entidades no lucrativas y las administraciones públicas normalmente tienen bastante dificultad para definir claramente su estrategia. (...) **La estrategia no sólo es lo que la organización intenta hacer sino también lo que decide no hacer.**”* (Kaplan y Norton, 2001)

En los Estatutos universitarios puede leerse la misión, la visión y los objetivos declarados. No obstante, explicitar la estrategia tiene sus dificultades: el cogobierno, los sistemas electorales de las autoridades, los distintos juegos de poder *inter* e *intra* claustros, entre otros factores, explican la dificultad para definir claramente la estrategia. (Vega, 2009).

El proceso de acreditación de carreras según el art. 43 de la Ley de Educación Superior supone la autoevaluación institucional bajo ciertos lineamientos generales (CONEAU, 1997). Como resultado, quedan explicitadas la Misión, Visión, Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la universidad situada en un tiempo y espacio dados.

Si la comunidad universitaria resolviere convertir estos resultados en insumos para su plan estratégico, podría pensarse en utilizar el Cuadro de Mando Integral para la gestión estratégica de la Universidad. Sería posible, entonces, alinear la estrategia con la misión, visión y objetivos y orientar todas las acciones y los esfuerzos hacia el logro de resultados consistentes con ellos.

Desde el enfoque sistémico, se espera consistencia interna entre la misión, visión y políticas institucionales a nivel Universidad, Unidades Académicas y hacia el interior de ellas. A un nivel menor, esta misión, visión y políticas institucionales quedarían plasmadas en el Plan de Estudio de cada una de las carreras ofrecidas-

Asumiendo que la Universidad cuenta con su Plan Estratégico, y que éste es consistente con las políticas institucionales de las distintas unidades académicas y los planes de estudio de las carreras por ellas ofrecida, ¿cómo se construye el sistema de indicadores que permita monito-

rear las acciones elegidas para mejorar el rendimiento académico de una carrera de grado, como parte integrada a un Cuadro de Mando Integral para la gestión universitaria?

De los lineamientos generales de la CONEAU, concurrentemente con la especificidad de la Universidad Nacional como organización – objeto de estudio, no resulta fácil articular el proceso de evaluación institucional (que, explícitamente, alcanza a la gestión) con la acreditación de la carrera, enfocada en el plan de estudios. Esta investigación propone realizar un aporte en tal sentido a la acreditación en ciernes de la carrera de Contador Público.

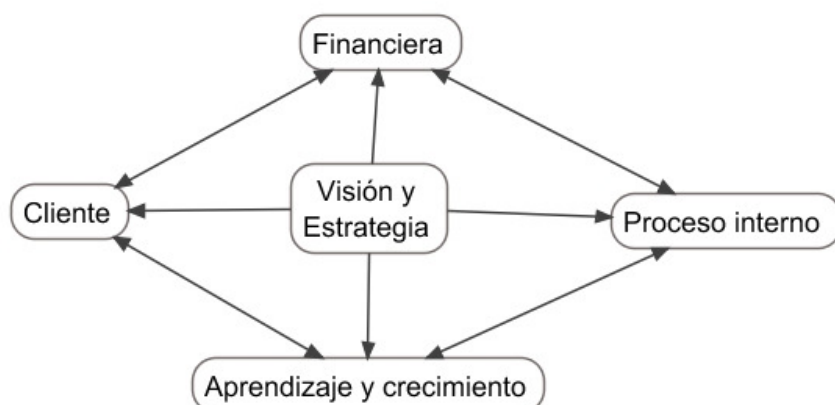
A tal efecto, se realizó un relevamiento de la bibliografía existente, con particular énfasis en las experiencias iberoamericanas. Dado que la herramienta se basa en un sistema de información confiable, el factor cultural es crítico a la hora de diseñar y aplicar el Cuadro de Mando Integral.

Esta ponencia forma parte de un estudio exploratorio previo a la definición de la tesis para optar al título de Magister Scientiae en Gestión Universitaria.

## EL CMI PARA LA GESTIÓN ACADÉMICA

La lógica interna del Cuadro de Mando Integral supone articular una cadena de relaciones causa – efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles. Esquemáticamente, en la Figura 1 se muestra la relación entre la visión, misión, estrategia de la organización y las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

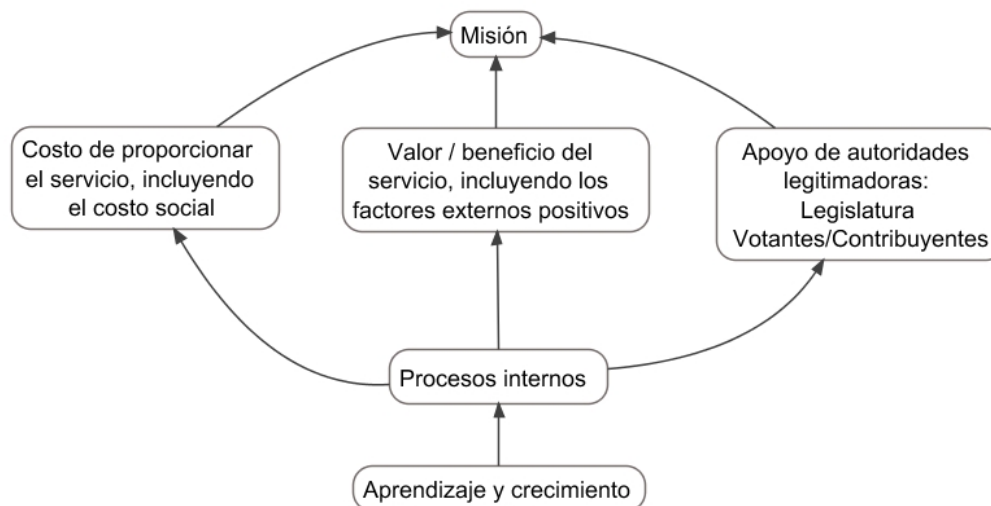
Figura 1: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



FUENTE: Kaplan y Norton, El Cuadro de Mando Integral, 1997

La complejidad de las organizaciones del sector público en miras a implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI), ya fue notada por Kaplan y Norton en su obra de 2001. Los autores proponen ajustar las perspectivas en el sentido que se muestra en la Figura 2.

**Figura 2: Perspectiva financiera y perspectiva del cliente para agencias del sector público**



**FUENTE:** Kaplan y Norton, *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral* (2001)

Una organización del sector público puede tener tres objetivos de alto nivel que necesita satisfacer si quiere cumplir con su misión: crear un valor a un costo mínimo, desarrollar un apoyo continuo y una dedicación constante a las autoridades que la financian.

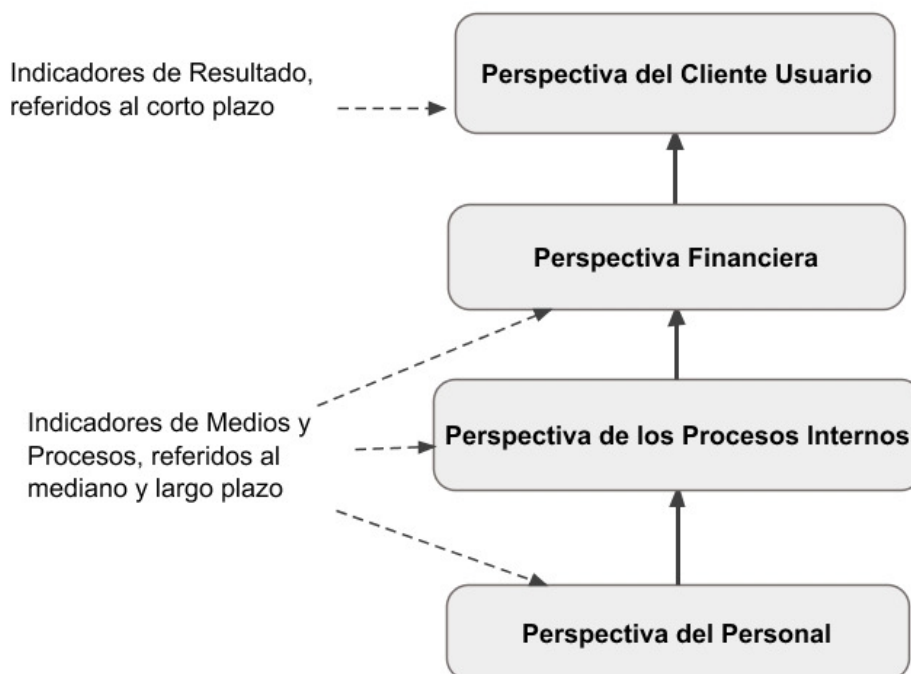
En la universidad pública, no tiene mucho sentido la perspectiva financiera en cuanto pretenda mejorar la riqueza para sus accionistas. No se intenta maximizar el beneficio sino de prestar los servicios de la mejor forma posible llegando a todos los ciudadanos, con calidad, eficacia y empleando el menor número de recursos (Cáceres Salas, 2003). Aquí cobran nuevo sentido las discusiones en torno a la misión social de la universidad (Cecchi et al, 2009) y la responsabilidad social universitaria (Vallaes et al, 2009).

En la universidad, la perspectiva verdaderamente importante es la del cliente – usuario<sup>2</sup>. De la calidad percibida por el servicio dependerá la demanda. Una cuestión a resolver hacia adentro de cada unidad académica es definir este cliente – usuario. Respecto de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en la universidad los recursos humanos no sólo son los principales, sino son la clave para la generación y transmisión de conocimientos, lo que amerita una redefi-

<sup>2</sup> Debería estudiarse con cuidado las nomenclaturas utilizadas a partir de los requisitos de exclusividad y exhaustividad exigido a las definiciones en organizaciones con fines diversos. “Cliente”, “Usuario” no parecen describir acabadamente a la demanda de servicios de la Universidad.

nición de la perspectiva (Cáceres Salas, 2003). La adaptación de las perspectivas para el caso de la universidad se muestra en la Figura 3

**Figura 3: Adaptación de las perspectivas del CMI al caso de la Universidad**



**FUENTE:** Cáceres Salas, *op. cit.*

En algunas organizaciones sin fines de lucro, el concepto de clientes difiere del convencional, por ejemplo, las que prestan servicios sociales o de salud. Los roles de pagar y de recibir el servicio que ejecuta tradicionalmente el mismo cliente se pueden dar por separado, lo que crea dos grupos de clientes en los que la organización debe enfocarse: los donantes (quienes proveen los fondos financieros, es decir, pagan por el servicio) y los consumidores (quienes lo reciben). En este caso se genera dos grupos de clientes igualmente importantes al momento de traducir la estrategia y construir el CMI de estas organizaciones. (de Vega, 2009). Bajo esta mirada, es posible asimilar a la universidad nacional a las organizaciones sin fines de lucro.

Dada la multiplicidad de objetivos de la universidad nacional (Vega, 2009), la complejidad de los juegos de poder involucrados en el diseño de un plan estratégico universitario y el interés en aportar al proceso de acreditación de una carrera, este trabajo se enfoca en la gestión académica centrada en la carrera.

De este modo, se espera que la reflexión sobre la propia práctica durante la autoevaluación previa a la acreditación y las discusiones necesarias para consensuar los estándares para la

carrera contribuya a definir la estrategia propia de cada universidad, alineada con la misión, visión y objetivos reformulados.

Las universidades nacionales tienen a su libre disposición los distintos Módulos del Sistema Integrado Universitario (SIU) que permiten desde la simple gestión académica (SIU – Guaraní) hasta complejos sistemas de apoyo para la toma de decisiones (SIU – Data WareHouse)

Inexcusablemente, más allá de los soportes tecnológicos y compromiso personal, se requiere de la decisión política sostenida en el tiempo, para asegurar la continuidad de un proyecto que esencialmente es de largo plazo, con resultados observables varios años después de que el alumno egresó de la Facultad.

El éxito del Cuadro de Mando Integral depende, además de la articulación explícita entre misión, visión, objetivos y estrategia, de la calidad de la información con la que se nutre el sistema de indicadores. Contar con un sistema de información confiable para la toma de decisiones y evaluar el desempeño de la gestión no es difícil si se adoptan políticas institucionales al respecto.

En resumen, el CMI es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la universidad en acciones concretas y mensurables merced a un conjunto coherente de indicadores que ofrecen una visión global. Esto obliga a la universidad a explicitar su modelo de “negocio”, a definir su estrategia y arbitrar nuevos sistemas de información.

## **EL PLAN DE ESTUDIO COMO PUNTO DE PARTIDA PARA LA GESTIÓN DE UNA CARRERA**

Al pensar la gestión académica como el hilo conductor de la gestión administrativa del alumno a lo largo de su vida académica, el plan de estudios y el régimen académico se convierten en herramientas valiosas para controlar esa gestión.

Efectivamente, los índices de rendimiento académico pasan de ser simples números a indicar, de alguna manera, cómo se logran los objetivos estratégicos previamente consensuados.

El plan de estudios es más que cumplir con una serie de requisitos establecidos por las normas vigentes. Ciertamente, debe considerar las incumbencias profesionales exigidas por el artículo 13 de la Ley 20488 y los contenidos mínimos consensuados en el Consejo de Decanos de



Ciencias Económicas. Estos contenidos mínimos son el umbral para reflexionar acerca de la pertinencia académica del plan de estudios. Pero la inserción profesional del graduado no quedaría asegurada sin un profundo análisis de la pertinencia social de la carrera<sup>3</sup>.

La selección y organización de los contenidos mínimos en asignaturas, seminarios y talleres, junto con la carga horaria asignada deja entrever la racionalidad subyacente en el diseño del perfil del graduado. Y, más aún, en el detalle de los contenidos y competencias explicitados en los programas y planes de trabajo del equipo docente.

Más allá de la discusión acerca de los distintos modos de ingreso (directo, con examen, con cupos, entre otros), el plan de estudios permite entrever las estrategias de admisión, permanencia y promoción de los estudiantes. La lógica interna del plan de estudios, analizando las correlatividades y otros requisitos de promoción y graduación reflejan las estrategias seguidas por la institución respecto del tránsito de sus estudiantes hacia el título de grado y su posterior inserción laboral, participación en la gestión universitaria y en las ofertas de posgrado.

La estrategia no se puede aplicar si no se comprende. Y no se comprende si no se es capaz de describirla. El mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral procura hacer explícita la hipótesis que subyace en la estrategia, de modo que sea posible describirla y comunicarla de modo coherente, integrado y sistemático

## **UN INTENTO DE EXPLANANS – EXPLANANDUM**

Al explicitar “lo que se explica” (explanans) y “lo que es explicado” (explanandum) (Schuster, 2005: 35,45), se intenta ganar en claridad para definir nítidamente el alcance y profundidad del objeto de estudio de la tesis de maestría.

En este caso, la tendencia a la internacionalización de la educación superior<sup>4</sup>, las políticas públicas que propician la universalización de la educación media y superior<sup>5</sup> y el afianzamiento

---

<sup>3</sup> Pérez Lindo, Augusto. Seminario Calidad y Evaluación Institucional. Maestría en Gestión Universitaria – Universidad Nacional de Mar del Plata, mayo 2010.

<sup>4</sup> Téngase presente las discusiones en torno al Acuerdo de Bologna y los esfuerzos por la acreditación internacional para el MERCOSUR (ARCU-SUR y MEXA).

<sup>5</sup> Los estímulos ofrecidos para completar el secundario (Asignación Universal por Hijo, Programas de Mejoramiento de la educación en general y rural y distintas becas presionan sobre el ingreso en el sistema de educación superior. Además, la sociedad valida la hipótesis de la educación como agente privilegiado para la movilidad social.

del Paradigma de la Calidad Educativa (González González et al, 2004) llevan a considerar a la Universidad como organización (Vega, 2009) y objeto de estudio (Krotsch, 2008).

En tanto organización, es legítimo buscar modelos de gestión adecuados a la complejidad de la universidad en general y pública en particular. Desde la Teoría de la Organización se señala la transición del Modelo de Control de Gestión (tradicional y predominante en el siglo pasado) hacia el Modelo de Gestión Estratégica, más adecuado al Paradigma de la Sociedad del Conocimiento (Aguerrondo, 1999).

Gestión estratégica supone una rigurosa (no rígida) planificación estratégica. Y no puede planearse lo que no se conoce. Esto es, se requiere un análisis previo que permita jerarquizar la estrategia que convierta a las debilidades en fortalezas y a las amenazas en nuevas oportunidades. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite alinear la estrategia de la organización con la misión, visión y objetivos consensuados.

En la acreditación de carreras se establecen los estándares mínimos de referencia. Algunos son meros enunciados, pero otros pueden traducirse en un sistema de indicadores que permitan diseñar un plan de mejora continua.

De los muchos índices posibles, esta investigación se elige el rendimiento académico de los estudiantes. El rendimiento académico puede explicarse por la trayectoria previa del estudiante, por las prácticas docentes y por la gestión de las políticas institucionales respecto del ingreso, la permanencia y promoción de los estudiantes y por el diseño curricular.

La universidad es una cultura nueva para el nuevo inscripto. Aún en el caso del ingreso directo, en la comunidad universitaria se yerguen distintas barreras – obstáculos que el aspirante debe sortear. Algunas son explícitas y otras no tanto. Interesa indagar si el diseño curricular presenta barreras implícitas que afecten el rendimiento académico.

El Plan de Estudios establece el perfil del graduado, su pertinencia social y académica, la selección y organización de los contenidos de las asignaturas, las teorías pedagógicas subyacentes y otros requisitos para acceder al título. Su vigencia en plazos superiores a una cohorte permite establecer un horizonte de planeamiento a plazos mayores a los usuales para el gobierno de una unidad académica.

## **UN MAPA ESTRATÉGICO PROVISORIO**

Mientras la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata termina la autoevaluación con miras a la futura acreditación de la carrera de Contador Público, se esboza un mapa estratégico provisorio.

Del documento final de Autoevaluación, se espera encontrar lo más clara y precisamente definidos los siguientes aspectos: Misión, Visión, Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. Al ajustar el Mapa Estratégico provisorio a la nueva información, probablemente haya que redefinir los indicadores propuestos.

La precitada Facultad ofrece, además, las licenciaturas en Administración, Turismo y Economía. A nivel posgrado, ofrece un doctorado, varias maestrías, diversas especializaciones y numerosos cursos de posgrado. Sin embargo, para abordar prolijamente la complejidad de la Institución, se analizará un modelo inicial con una única carrera, Contador Público.

Una vez probado el Cuadro de Mando Integral para esta situación, se sumarán las demás carreras y áreas a ser monitoreadas. Se privilegia la robustez y consistencia interna de un modelo con pocas variables y avanzar lenta pero firmemente con otro que refleje lo más fielmente posible la realidad.

## **CONCLUSIONES**

La implementación efectiva del Cuadro de Mando Integral requiere, además de la decisión política, el consenso de la comunidad para sostenerla en el tiempo y a pesar de las dificultades. Además, sin un sistema confiable para tomar decisiones útiles acerca de la gestión, no es posible la transición del proyecto a su ejecución.

Factores de alto impacto en la universidad, como la Evaluación Externa y la Acreditación de carreras de grado y posgrado pueden ser asumidos como excusas para pensar a la universidad sumando nuevos actores y perspectivas.

Necesariamente, surgirán nuevos estilos de liderazgo para los nuevos juegos de poder emergentes. Al concebir la autoevaluación como espacio de aprendizaje y discernimiento colaborativo, los procesos germinales pueden crecer y desarrollarse dinámicamente. Es posible intentar

construir “modelos a escala” del Cuadro de Mando Integral a nivel de unidades académicas más pequeñas y correr en ellos pruebas piloto.

El diseño curricular de una carrera, explicitado en el Plan de Estudio permite entrever factores clave de éxito alineados con los objetivos estratégicos relativos al rendimiento académico. El grafo de aprendizaje asociado a los contenidos mínimos de la carrera, los criterios de selección y organización, concurrentemente con los requisitos de aprobación y promoción establecen puntos críticos a ser monitoreados sistemáticamente en un Cuadro de Mando Integral.

No obstante, el Cuadro de Mando Integral no es la panacea para la gestión universitaria. Es una herramienta que, en el proceso de su construcción, requiere hacer visibles modos de gestión y rasgos culturales naturalizados, pero modificables. Es una herramienta entre muchas otras posibles.

El impacto que el pensar estratégicamente a la universidad en general y a la carrera de Contador Público en particular tiene en la sociedad no es menor: la universidad adecuar sus estrategias para formar recursos humanos altamente cualificados para atender las necesidades de un mercado de trabajo cada vez más competitivo.

El perfil del graduado en Ciencias Económicas debe ajustarse a una sociedad del conocimiento, de cambios cada vez más acelerados y de urgencias adaptativas cada vez más exigentes. La universidad nacional debe asumir su compromiso social formando adecuadamente a los nuevos profesionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguerrondo, Inés (1999), El nuevo paradigma de la educación para el siglo XXI (Ponencia III Seminario de Altos Directivos de las Administraciones Educativas, Programa Ibermade – OEI, La Habana, junio de 1999) en <http://www.oei.es/administracion/aguerrondo.htm>

Bozzano, Horacio (2009), Territorios posibles. Procesos, lugares y actores, Buenos Aires, Lumen,

Cáceres Salas, José. (2003) Propuesta de Cuadro de Mando Integral para un Departamento de la Universidad de Granada. XII Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación, Getafe, disponible en <http://www.pagina-aede.org/getafe/7.pdf>

Cecchi, Néstor, Lakonich, Juan, Pérez, Dora y Rotstein, Andrés (2009) El compromiso social de la universidad latinoamericana del siglo XXI. Entre el debate y la acción, Buenos Aires, Instituto de Estudios y Capacitación – CONADU, disponible en <http://www.iec-conadu.org.ar/images/LIBRO%20%20El%20compromiso%20Social%20FINAL.pdf>

Consejo de Decanos de Ciencias Económicas – CODECE (2006), Contador Público. Documento base para la acreditación, Agosto 2006. disponible en <http://www.codece.edu.ar/docs/DOCUMENTO%20CODECE-Agosto%20%202006.pdf>

Comision Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (1997) Lineamientos para la evaluación institucional, disponible en <http://www.coneau.edu.ar/archivos/482.pdf>

(2006) Orientaciones para el proceso de Autoevaluación Institucional, disponible en <http://www.coneau.edu.ar/archivos/955.doc>

Consortio de Universidades SIU (2010), Módulo de Soluciones SIU – Guaraní para la gestión académica. Disponible en <http://www.siu.edu.ar/soluciones/guarani/>

(2010), Módulo de Soluciones SIU – Data Warehouse para la toma de decisiones. Disponible en [http://www.siu.edu.ar/soluciones/data\\_warehouse/](http://www.siu.edu.ar/soluciones/data_warehouse/)

de Vega, Raúl (2009) Presentación del Proyecto de Investigación “El Cuadro de Mando Integral en las organizaciones sin fines de lucro”, aprobado para el Programa de Incentivos 15/D071 y

radicado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

González Gonzáles, Jorge, Galindo Miranda, Nora, Galindo Miranda, José, Gold Morgan, Michele (2004) Los paradigmas de la calidad educativa. De la autoevaluación a la acreditación. UDUAL – CIEES – IESALC, Disponible en <http://www.udual.org/CIDU/CoIUDUAL/15/15.pdf>

Guaspari, John (2001), El efecto valor, Bogotá, Norma

Kaplan, Robert y Norton, David (2001), Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia, Barcelona, Gestión 2000

El Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Gestión 2000

Krotsch, Pedro (2008), Los estudios sobre la universidad: autorreflexividad y autonomía. Conferencia de apertura de Pensar la Universidad, Jornadas de Difusión de la Investigación sobre la UNC, disponible en <http://www.saa.unc.edu.ar/evaluacion/Conferencia%20Cierre%20Krotsch.pdf>

Schuster, Félix Gustavo (2005), Capítulo III. Diferentes tipos de explicación. *En libro: Explicación y Predicción. La validez del conocimiento en ciencias sociales. Félix Gustavo Schuster.* Colección Biblioteca de Ciencias Sociales, CLACSO, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Enero de 2005

Vallaey, François, de la Cruz, Cristina y Sasia, Pedro (2009) Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos. Banco Interamericano de Desarrollo, disponible en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35125786>

Vega, Roberto (2009), La gestión de la universidad. Planificación, estructuración y control, Buenos Aires, Editorial Biblos,