



## XVII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria 2017

*"Universidad, desarrollo y futuro en la Sociedad del Conocimiento"*

22, 23 y 24 de noviembre de 2017  
Mar del Plata, República Argentina

### **Autonomía económica y perfiles de gestión en Universidades Públicas Argentinas**

Mg. Fernando Hammond, Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina, [hammondfernando@gmail.com](mailto:hammondfernando@gmail.com)

Mg. Tomas Carrozza, Universidad Nacional de Mar del Plata, [tomascarrozza@gmail.com](mailto:tomascarrozza@gmail.com)

#### **Modelos de estructura, gestión y gobierno universitario**

#### **Proyecto de Investigación**

#### **Resumen**

Este es un trabajo de tipo exploratorio donde se analiza la evolución económica de las universidades nacionales de gestión estatal durante el periodo 2006 y 2013. Se presenta un estudio cuantitativo a través del cual se analizan comparativamente 36 universidades nacionales de gestión estatal.

La evidencia relevada durante el desarrollo de la investigación da cuenta de importantes asimetrías dentro del sistema universitario nacional, las cuales impactarían en las condiciones con que cuentan las universidades para ejercer sus funciones autónomamente. En este sentido, se identifican distintos perfiles de gestión los cuales se definen según el grado de autonomía económica de cada caso.

Los resultados indican que, mientras que hay casos que han logrado incrementar considerablemente sus fuentes de financiamientos, hay otros que dependen casi exclusivamente de los aportes del tesoro nacional. Sobre el final del trabajo, surgen nuevos interrogantes que pretenden abrir líneas de investigación que profundicen sobre la naturaleza de las desigualdades entre perfiles y las razones de su evolución disímil.

**Palabras clave:** desarrollo - universidad - autonomía - gestión - perfiles.

## **Introducción**

Este aporte se inscribe en el campo de conocimiento referido a la educación superior, el cual se destaca por la multiplicidad de enfoques disciplinares que lo abordan y su creciente institucionalización (Krotsch & Suasnabar, 2002:16). En este sentido, se considera que desde las ciencias económicas es posible arrojar luz sobre los problemas que afectan el desarrollo de las universidades y su evolución en el tiempo.

Inicialmente, corresponde señalar que los gobiernos que se sucedieron en la Argentina entre el año 2003 y 2015 impulsaron una agenda de políticas que asignó centralidad al desarrollo científico y tecnológico del país, incluidas las instituciones del sistema de innovación nacional como las universidades (Emiliozzi, 2011:6). Sin pretender ser taxativo, las políticas destinadas al campo de la educación superior incrementaron las instituciones universitarias en el interior del país y en el conurbano bonaerense (Marquina & Chiroleu, 2015:11), recompusieron y aumentaron el salario real de su personal, desarrollaron la infraestructura científico-técnica, incluyeron a sectores vulnerables al ámbito educativo (Chiroleu, 2009:154), fortalecieron los mecanismos de evaluación y acreditación de la calidad, y en general aumentaron el presupuesto del sistema (García de Fanelli, 2012:4).

En nuestro país las universidades gozan de dos principios constitucionales que definen su singularidad organizacional, las universidades públicas son autárquicas –el Estado garantiza los recursos necesarios para su funcionamiento a través de transferencias del tesoro nacional– y son autónomas –definen sus propios dispositivos de gobierno y eligen los responsables de gestionar el cumplimiento de sus misiones–. En el marco de esto último, las universidades están facultadas para disponer de los fondos que reciben del tesoro nacional, así como también los que generan por sus propias actividades –recursos propios–.

La enseñanza en los más altos niveles, la investigación científico-técnica y la extensión universitaria; son las misiones que hacen de las universidades un dispositivo de significativa importancia para el desarrollo nacional. Esto se debe a que generan innovaciones que eventualmente se transfieren en forma de desarrollos al aparato productivo, aumentan la competitividad del sector público y privado, mejoran las posibilidades de empleo, agregan valor a productos y servicios, etc. Desde el punto de vista social, son instituciones que representan el acervo cultural de nuestra nación y la posibilidad de movilidad para distintos sectores sociales.

No obstante la reconocida relevancia que tienen estas organizaciones, no existen trabajos de investigación que exploren particularmente sobre la existencia –o no– de asimetrías en su

funcionamiento y cumplimiento de sus fines. A partir de esto, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo ha evolucionado la situación económica de las universidades en el periodo 2006-2013? ¿Cuán asimétrica es la situación económica de los casos analizados? ¿Cuáles serían los principales factores que inciden en la autonomía económica de las universidades?

El trabajo se estructura en diferentes secciones, a continuación se describe el alcance del estudio, las técnicas aplicadas y las fuentes de información utilizadas; seguidamente se desarrolla el análisis correspondiente, y por último, la discusión final y posibles líneas de investigación.

## **Metodología**

El trabajo abarcó 36 casos de un total de 47 universidades nacionales de gestión estatal<sup>1</sup>, la información relevada para el análisis provino de los anuarios estadísticos publicados por la Secretaria de Políticas Universitarias (SPU). A partir de esto, se elaboraron indicadores de gestión para los años 2006 y 2013, los cuales fueron analizados horizontal y verticalmente mediante las herramientas de clasificación que proporciona el SPSS.

Para garantizar la confiabilidad del análisis se emplearon exclusivamente datos provistos por la SPU, información que se considera validada al ser publicada en forma oficial. No obstante, durante la confección de las series estadísticas se realizaron controles a los efectos de detectar posibles errores y omisiones en la confección de las bases de datos<sup>2</sup>.

Una vez cargada y controlada la información correspondiente a todas las variables seleccionadas, se procedió a la reexpresión de los datos monetarios referidos al año 2006. El índice utilizado

---

1

Se excluyen de la muestra teórica 11 casos debido a que se trata de organizaciones recientemente creadas cuya información no resulta comparable con las demás. En consecuencia, no quedan contempladas dentro del análisis las siguientes universidades: Arturo Jauretche, Avellaneda, Chaco Austral, José C. Paz, Moreno, Noroeste de la PBA, Oeste, Rio Negro, Tierra del Fuego, Villa María y Villa Mercedes.

<sup>2</sup> La información proporcionada por el anuario estadístico del año 2006 presentó ciertas omisiones al momento de realizar el relevamiento de datos, a saber: Universidad de Comahue –monto ejecutado en gastos de personal– Universidad de Quilmes –cantidad de cargos docentes simples y de autoridades– Universidad de San Luis –monto ejecutado en gastos de personal– Universidad Tecnológica Nacional –monto ejecutado en gastos de personal, y cantidad de cargos de autoridades–. Estas situaciones fueron salvadas mediante la estimación de datos empleando promedios anuales y realizando relaciones entre información proveniente de los anuarios anteriores y posteriores al año 2006.

para exponer la información en moneda homogénea del año 2013 fue el Índice de Precios al Consumidor de la Provincia de Santa Fe.

Luego del cálculo de los indicadores de gestión, se realizó la carga de las dos bases de datos – 2006 y 2013– al SPSS, y se empleó la herramienta de análisis de *cluster*. En ambas oportunidades, primero se aplicó el método de clasificación basado en el “vecino más próximo” sin rangos prefijados ni estandarización de variables. A partir de esta primer prueba se analizó el historial de conglomeración detectando el punto donde los coeficientes de desvío se vuelven más significativos –aumenta considerablemente la diferencia entre cada *cluster*–. En todas las oportunidades, las pruebas indicaron que los rangos de solución se encontraban entre tres y cuatro agrupamientos. En consecuencia, se repitió el procedimiento empleando el método de “vecino más lejano” con un rango entre tres y cuatro soluciones y estandarizando las variables. Los resultados obtenidos con ambos métodos fueron consistentes, y permitieron obtener información significativa para el análisis. Mediante el primer método se identificaron con claridad los casos de la muestra con un comportamiento atípico, y con el segundo, se obtuvieron *clusters* más compactos y se eliminaron los sesgos propios de trabajar con variables expresadas en diferentes unidades de medida –monetarias y porcentaje–.

El análisis realizado consistió en identificar las características de cada agrupamiento, hacer comparaciones entre *clusters* de un mismo año y entre *clusters* de diferentes años. En este proceso se utilizaron principalmente los indicadores elaborados y las salidas del SPSS –ver anexos A, B y C–.

### **Análisis de los perfiles de gestión de las universidades públicas argentinas**

De acuerdo a las preguntas de investigación planteadas, se realizó un análisis de los resultados de la gestión universitaria entre los años 2006 y 2013. Si bien existe una multiplicidad de factores que inciden en el desarrollo de las universidades, se indaga específicamente en sus condiciones económicas debido a que configuran una dimensión fundamental al caracterizar perfiles de gestión.

A partir de esta dimensión, lo que se procura es describir la evolución de las condiciones organizacionales que posibilitan el ejercicio autónomo de las funciones universitarias. Como premisa se considera que mientras más sea la disponibilidad de recursos –transferidos por el tesoro nacional o generados por la propia institución– mejores serán las condiciones para un

funcionamiento autónomo de las universidades. A los efectos de mensurar dichas condiciones, se operacionalizan un conjunto de variables y se construyen indicadores analíticos. En este sentido, se supone que la autonomía económica está condicionada –entre otros factores– por el *margen de maniobra* de cada universidad, su capacidad de *autofinanciamiento*, y la *productividad* de su personal. En la siguiente tabla se describen cada uno de estos indicadores.

*Tabla 1- Indicadores de gestión universitaria*

| Indicador                 | Formula  | Descripción  |
|---------------------------|--|--|
| <b>Autofinanciamiento</b> | = recursos propios / inversión del estado nacional                             | Relaciona el peso relativo que tienen los recursos propios que genera cada universidad con la inversión que realiza el estado nacional en cada una |
| <b>Margen de maniobra</b> | = 1 – (gastos en personal/ inversión del estado nacional)                      | Cuantifica la proporción de presupuesto universitario que no está destinado a gastos en personal.  |
| <b>Productividad</b>      | = recursos propios / (cantidad de cargos docentes + no docentes + autoridades) | Mide el presupuesto propio promedio que genera cada universidad de acuerdo a la estructura de cargos que posee                                     |

*Fuente: elaboración propia*

En líneas generales, los indicadores pretenden describir la evolución de los recursos económicos transferidos por el tesoro nacional a cada universidad, el excedente presupuestario con que cuenta cada una para afrontar erogaciones de tipo no programado<sup>3</sup>, y la magnitud de recursos propios que cada organización genera<sup>4</sup>.

Finalmente, vale destacar que se diseñaron indicadores que se expresan en pesos del presupuesto, y en cantidad de cargos, de manera de poder realizar comparaciones entre universidades de tamaño muy disimiles.

<sup>3</sup> Es por ello que se analizan los gastos en personal, debido a que los salarios son una decisión de tipo programada que excede al ámbito de la gestión universitaria. Esto se sustenta en la normativa vigente, la cual establece que los acuerdos salariales se fijan en la paritaria nacional. Esto no implica que las universidades estén imposibilitadas de mejorar la retribución de su personal, no obstante, este aspecto se considera en los indicadores referidos a las condiciones para el desarrollo de la profesión académica.

<sup>4</sup> El dato respecto a los “recursos propios” que informan las universidades es un monto global que no se encuentra desagregado en las estadísticas oficiales.

## **Análisis de las universidades en base a sus indicadores de gestión**

A continuación se analiza el comportamiento de los indicadores de gestión descriptos en el apartado anterior –ver anexo A–.

Al analizar las condiciones para el ejercicio de la autonomía universitaria, se observa que para el año 2006 las universidades que mejores indicadores evidenciaron fueron: Lanús, Tres de Febrero, San Martín y la Tecnológica Nacional, en segundo orden, también con buenos indicadores se ubican Quilmes, Buenos Aires, Tucumán, y Córdoba.

Las universidades de La Rioja, Río Cuarto, Chilecito, Patagonia Austral y General Sarmiento evidencian un buen margen de maniobra, pero muy bajos indicadores en cuanto a productividad y autofinanciamiento, sobre todo Chilecito y La Rioja.

Respecto al año 2013, los mejores indicadores pertenecen a San Martín, Tres de Febrero y La Matanza, casos que han incrementado sustancialmente su capacidad de autofinanciamiento y productividad. La Tecnológica Nacional mejora también sus condiciones –aunque no en la magnitud de los casos antes citados– y Lanús se mantiene con buenos indicadores similares a los del año 2006.

En este periodo, las universidades de Chilecito y General Sarmiento llaman la atención debido a que cuentan comparativamente con un buen margen de maniobra pese a que el resto de sus indicadores son muy bajos. Las universidades de Salta, Sur y Entre Ríos presentan un margen de maniobra superior a la media pero los demás indicadores no son favorables, sobre todo en el caso de la Universidad del Sur.

Las universidades de Córdoba, Buenos Aires, Quilmes y Tucumán para el año 2006 se ubicaron dentro de los casos mejor posicionados. Sin embargo, para el año 2013 desmejora su posicionamiento relativo debido a que registran indicadores similares a los del 2006 –salvo el incremento de su productividad– mientras que otras universidades evidenciaron sustanciales mejorías de su situación presupuestaria.

Al analizar las universidades que para el año 2006 registraron las peores condiciones para el ejercicio de su autonomía, se destacan los casos de Lomas de Zamora, Comahue, Catamarca, Sur y Patagonia S. J. Bosco debido a su escaso margen de maniobra. Para el año 2013 todos los casos antes mencionados –salvo la universidad de Catamarca– mejoraron su margen de maniobra. Por su parte, universidades que en el 2006 se encontraban en una situación relativamente favorable,

para el 2013 evidenciaron una disminución considerable en su margen de maniobra, como son los casos de Formosa, San Luis, Tucumán y Rio Cuarto.

Respecto a la productividad y el autofinanciamiento, las universidades de Santiago del Estero, La Rioja, Chilecito, Rosario y Formosa registraron para el año 2006 los peores indicadores. Esta situación se mantiene para el año 2013, salvo en los casos de La Rioja y Chilecito que aumentaron notablemente su capacidad de generar recursos propios.

En líneas generales vale destacar que en siete años, la capacidad del sistema universitario de generar recursos propios se ha incrementado. El autofinanciamiento promedio de las universidades se duplicó, y el indicador de productividad promedio de todos los casos relevados casi se triplicó.

La brecha entre las universidades se ha expandido, las universidades de San Martín, Tres de Febrero y La Matanza presentan indicadores de autofinanciamiento muy distantes de la media del sistema. Estos casos llegan a duplicar con sus recursos propios el presupuesto que reciben del Tesoro Nacional.

### **Perfiles de gestión en universidades nacionales de gestión estatal**

En este apartado, se agrupan los casos relevados con el propósito de construir perfiles que nos permitan analizar la evolución de las universidades de gestión estatal durante el periodo 2006-2013. Para clasificar los casos se realizó un análisis de *cluster*, mediante lo cual se obtuvieron diferentes dendrogramas algunos de los cuales se exponen en los anexo B y C.

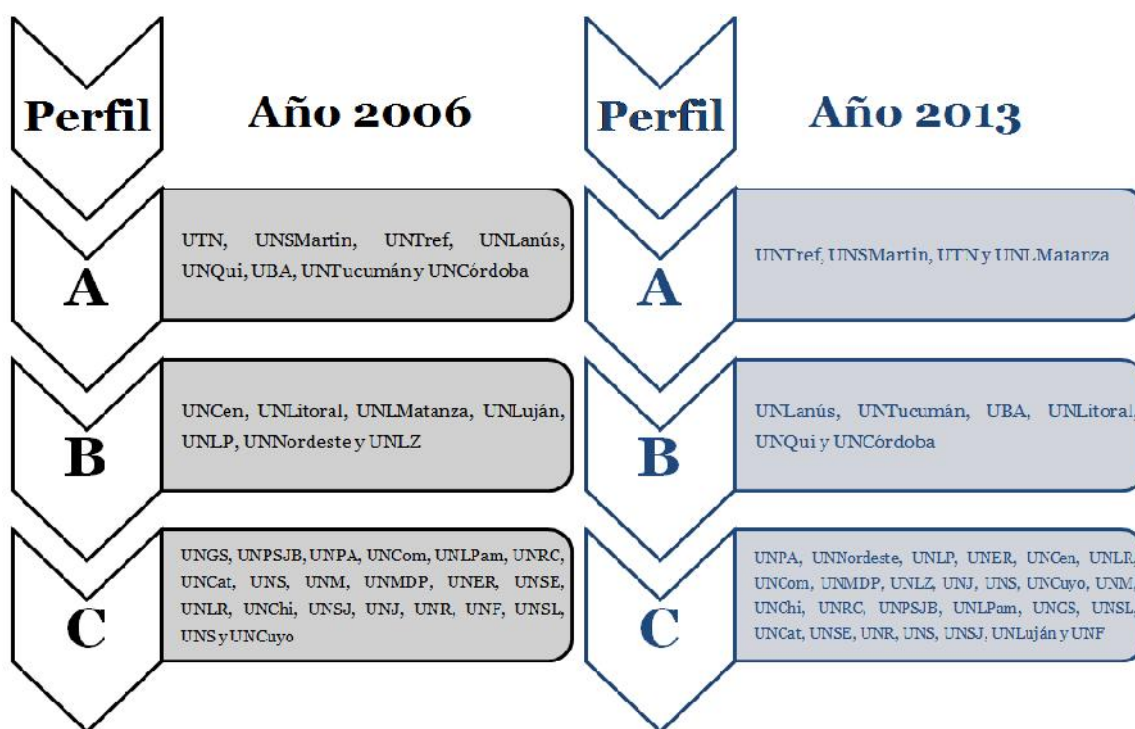
Al realizar el análisis mediante el criterio del vecino más cercano –sin rangos de solución ni estandarización de variables– se observó que para el año 2006 hubo ocho casos que presentaron un comportamiento atípico, mientras que para el año 2013 sólo hubo tres casos cuyo comportamiento fue muy diferente al resto de la muestra –San Martín, Tres de Febrero y La Matanza–.

Para complementar este análisis, se empleó una metodología de clasificación diferente que permitió obtener agrupamientos más compactos y corroborar la consistencia de los resultados obtenidos mediante el método anterior. En este sentido, en los dendrogramas expuestos en el anexo B se verifican los casos atípicos ya señalados, y se observan las asimetrías entre el resto de las unidades de análisis. Esto posibilitó continuar agrupando casos cuya combinación de indicadores de gestión evidenciaron buenas condiciones para el ejercicio de su autonomía, como

las universidades de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, y Quilmes para el año 2006, y la Universidad Tecnológica Nacional para el año 2013. Por el contrario, resultó dificultoso detectar agrupamientos consistentes cuyos casos presenten bajos indicadores de gestión. Esto se debió a la existencia de situaciones que combinan bajos índices de productividad y autofinanciamiento, con altos índices de margen de maniobra. Véase los casos de las universidades de Chilecito, La Rioja, Patagonia Austral, Rio Cuarto y General Sarmiento para el año 2006, y Chilecito, General Sarmiento, Entre Ríos, Sur y Salta para el año 2013. En el apartado final se analizarán estas situaciones.

Por último, a los efectos de poder aislar del análisis las situaciones antes mencionadas, se procedió a realizar una nueva clasificación que sólo consideró los indicadores de autofinanciamiento y productividad. En esta oportunidad se validaron los resultados ya obtenidos, y se logró clasificar las unidades de análisis en forma consistente para poder construir diferentes perfiles de gestión. Los agrupamientos realizados surgen de los dendrogramas expuestos en el anexo C –ver los recuadros verde amarillo y rojo–, y se exponen en el siguiente grafico:

*Gráfico 1 - Perfiles de gestión de universidades de gestión estatal*



*Fuente: elaboración propia*



Analíticamente se planteó un esquema que categoriza gradualmente los casos de acuerdo a las condiciones que evidenciaron para el ejercicio de sus funciones en forma autónoma. En este sentido, las universidades fueron agrupadas según los siguientes perfiles de gestión:

- **Perfil A:** son aquellas consideradas altamente autónomas por contar con indicadores de autofinanciamiento y productividad muy por encima de la media muestral.
- **Perfil B:** son aquellas que evidencian una situación intermedia por lo cual se las considera autónomas.
- **Perfil C:** son aquellas que peores indicadores de autofinanciamiento y productividad registran por lo cual se las considera como los casos más dependientes del financiamiento proveniente del tesoro nacional.

Dentro de los casos agrupados en el Perfil A, se destaca la evolución de la Universidad de La Matanza, la cual resulta el caso más atípico por haber multiplicado por diez su capacidad de autofinanciamiento en el periodo analizado. Este aumento de la productividad, no se ha traducido en un mayor margen de maniobra, es decir el incremento de las actividades que le han significado un aumento de los recursos autogenerados no ha cambiado la estructura de sus gastos –sigue teniendo más del 80% de su presupuesto afectado al pago de salarios–. La Universidad de San Martín presenta una situación similar, no obstante ya en el año 2006 se encontraba agrupada dentro del Perfil A a diferencia del caso anterior. Finalmente, la universidad que más se destaca por contar con singulares condiciones para el ejercicio de su autonomía es la Universidad de Tres de Febrero, si bien también contaba en el año 2006 con una situación favorable, para el año 2013 refuerza su perfil de gestión al contar con una productividad cuatro veces mayor y un margen de maniobra un 50% mayor.

Dentro de los casos agrupados en el Perfil B se incluyen universidades que evidencian condiciones favorables para el ejercicio de su autonomía, sin embargo, no han evolucionado de la manera en que lo han hecho los casos citados en el párrafo anterior. Esta es la situación de las universidades de Lanús, Quilmes, Buenos Aires, Tucumán y Córdoba, que en el 2006 se agrupan en el Perfil A pero que para el 2013 empeoraron comparativamente sus condiciones con lo cual se las agrupa en el Perfil B. La Universidad del Litoral se mantiene dentro del Perfil B debido a la evolución favorable de sus indicadores de autofinanciamiento y productividad.

En el Perfil C se incluyen las universidades del Centro, La Plata, y Nordeste que –si bien en el año 2006 se ubicaban dentro del Perfil B– evidencian leves cambios en sus indicadores de gestión que les han significado una desmejora relativa respecto a otros casos. Por su parte, los

casos de Nordeste y Lomas de Zamora que estaban en la misma situación para el año 2006, durante el periodo de análisis han sufrido una desmejora considerable en sus indicadores de autofinanciamiento que explica su recategorización. Por último, para el año 2013 están incluidas en esta categoría las universidades que evidenciaron un mayor grado de dependencia de los aportes del tesoro nacional, estos fueron los casos de Formosa, San Luis, Catamarca, Rio Cuarto, Patagonia S.J. Bosco, La Pampa y Mar del Plata; en promedio registraron un margen de maniobra de apenas el 8%.

### **Discusión**

A partir de la investigación realizada se puede afirmar que existen importantes diferencias en el funcionamiento del sistema universitario, y un grado creciente de diferenciación en las condiciones que presentan las universidades para el ejercicio autónomo de sus funciones. Es decir, mientras que en el 2006 la brecha entre la universidad con mejor índice de productividad superaba en cinco veces al promedio de la muestra, para el año 2013 dicha brecha ascendió a nueve veces.

Las universidades que presentan mejores indicadores de gestión son claramente San Martín, Tres de Febrero y La Matanza, este último caso se destaca por su importante evolución en el periodo analizado. Sería interesante poder corroborar si dicho comportamiento está relacionado con la desmejora de las condiciones de universidades como Lomas de Zamora y otras universidades de su zona de influencia. Este razonamiento conduce a la siguiente pregunta ¿Cuáles son las consecuencias de acrecentar la competencia entre universidades?

Otra conclusión que se desprende de los resultados del trabajo es que las universidades que presentan mejores perfiles de gestión se ubican en zonas geográficas altamente pobladas. Esto es lógico si se considera que las áreas de alta densidad demográfica suelen presentar una mayor concentración de actividades comerciales, demanda de servicios, y desarrollo industrial. En este sentido, y considerando la necesidad de promover el desarrollo nacional basado en un sistema federal ¿Cuáles son los mecanismos de compensación que se emplean para saldar estas desigualdades en las posibilidades de desarrollo del sistema universitario?

Otro hallazgo es que existen universidades que evidencian comparativamente altos márgenes de maniobra, y sin embargo presentan una exigua capacidad de generar recursos propios. Respecto a esta situación, todas las universidades analizadas registran incrementos en la inversión que otorgó el tesoro nacional, sin embargo, hubo casos que recibieron mayores incrementos que otros. Independientemente de las causas de estas situaciones, resulta pertinente indagar en la

siguiente línea ¿Cuán equitativas resultan las políticas públicas dirigidas a las universidades nacionales? ¿Cuáles son los criterios que suelen primar al momento de distribuir su presupuesto?

Hasta aquí se han mencionados factores exógenos que condicionan la evolución de las universidades de gestión estatal. No obstante, se observan casos –por ejemplo la UNL y la UNR– que pese a tener las mismas misiones y funciones, y pertenecer a zonas geográficas similares presentan perfiles de gestión diferentes. A partir de esto, resulta relevante indagar sobre ¿Cuáles son los factores endógenos que mayor incidencia tienen en el funcionamiento de las universidades? ¿Cuáles son las características de las estructuras de gestión de las universidades que mejores indicadores evidencian?

En síntesis, de acuerdo a los resultados de este trabajo podría afirmarse que las políticas de distribución presupuestaria, la eficiencia del funcionamiento de cada organización y su ubicación geográfica, inciden diferencialmente en el perfil de gestión de las universidades.

En futuras investigaciones se procurará abordar los interrogantes formulados, y profundizar mediante un abordaje cualitativo en la naturaleza de las asimetrías que condicionan el funcionamiento autónomo de las universidades nacionales.

## **Bibliografía**

Chiroleu, A. (2009). Políticas públicas de inclusión en la educación superior los casos de Argentina y Brasil. *Pro-Posições*, 20(2), 141-166.

Emiliozzi, S. (2011). Políticas en ciencia y tecnología, definición de áreas prioritarias y universidad en Argentina. *Revista Sociedad*, 29(30), 1-17.

García de Fanelli, A. M. (2012). Acreditación de la calidad y financiamiento: potenciando el cambio universitario vía fondos no competitivos de mejora. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 20.

Krotsch, P., & Suasnábar, C. (2002). Los estudios sobre la Educación Superior: una reflexión en torno a la existencia y posibilidades de construcción de un campo. *Revista Pensamiento Universitario*, 10(10), 35-54.

Marquina, M., & Chiroleu, A. (2015). ¿ Hacia un nuevo mapa universitario?: La ampliación de la oferta y la inclusión como temas de agenda de gobierno en Argentina. *Propuesta educativa*, (43), 7-16.

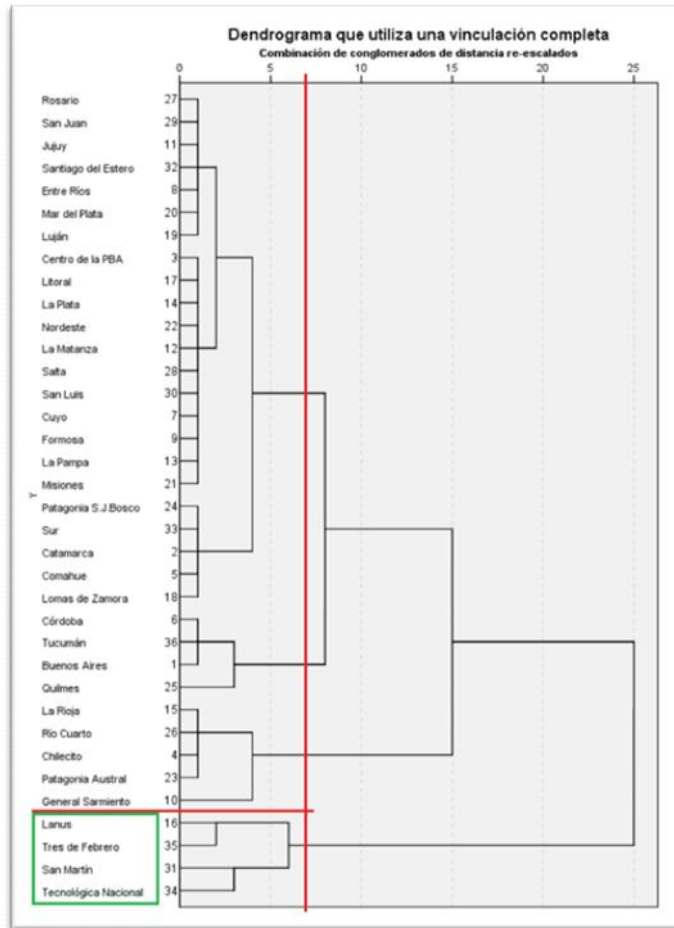
## Anexo A: Indicadores de gestión universitaria 2006 y 2013

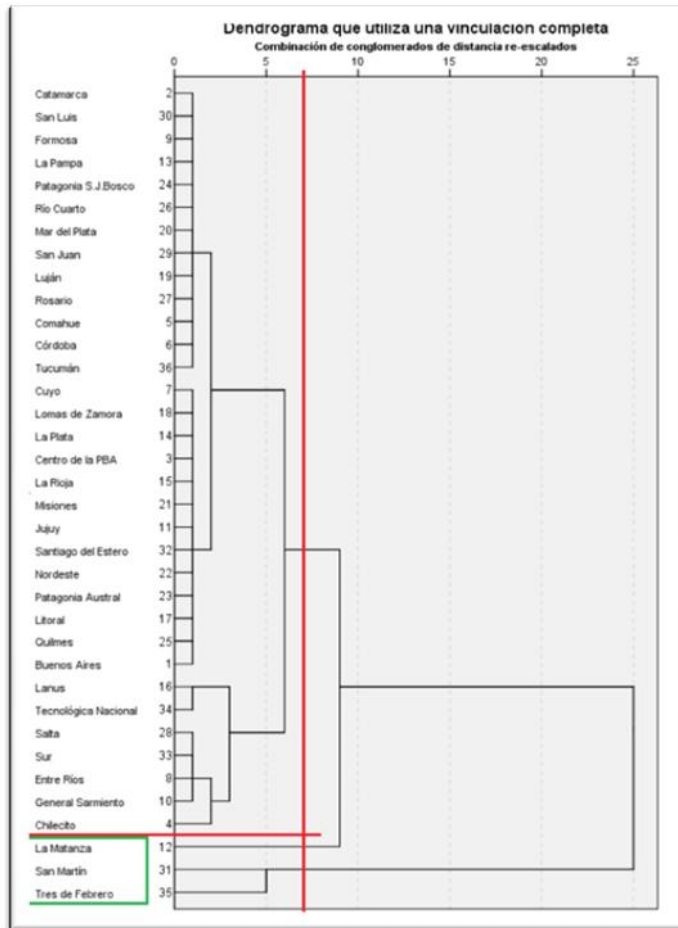
| CLASIFICACIÓN        | INDICADORES AUTONOMÍA 2006 |                    |                  | INDICADORES AUTONOMIA 2013 |                    |                  |
|----------------------|----------------------------|--------------------|------------------|----------------------------|--------------------|------------------|
| Universidad          | Autofinanciamiento         | Margen de Maniobra | Productividad    | Autofinanciamiento         | Margen de Maniobra | Productividad    |
| Buenos Aires         | 0,30                       | 0,12               | \$ 19.050        | 0,30                       | 0,13               | \$ 31.739        |
| Catamarca            | 0,03                       | 0,07               | \$ 3.493         | 0,03                       | 0,06               | \$ 5.547         |
| Centro de la PBA     | 0,10                       | 0,19               | \$ 8.943         | 0,10                       | 0,15               | \$ 12.554        |
| Chilecito            | 0,01                       | 0,27               | \$ 1.173         | 0,07                       | 0,28               | \$ 10.892        |
| Comahue              | 0,05                       | 0,09               | \$ 4.834         | 0,06                       | 0,11               | \$ 8.214         |
| Córdoba              | 0,22                       | 0,11               | \$ 16.765        | 0,19                       | 0,10               | \$ 26.388        |
| Cuyo                 | 0,02                       | 0,18               | \$ 1.737         | 0,05                       | 0,16               | \$ 7.902         |
| Entre Ríos           | 0,07                       | 0,13               | \$ 4.312         | 0,11                       | 0,18               | \$ 11.575        |
| Formosa              | 0,02                       | 0,17               | \$ 1.500         | 0,02                       | 0,06               | \$ 2.758         |
| General Sarmiento    | 0,03                       | 0,36               | \$ 6.132         | 0,02                       | 0,23               | \$ 4.621         |
| Jujuy                | 0,02                       | 0,14               | \$ 2.144         | 0,04                       | 0,13               | \$ 7.128         |
| La Matanza           | 0,10                       | 0,17               | \$ 11.317        | 1,06                       | 0,14               | \$ 120.333       |
| La Pampa             | 0,04                       | 0,18               | \$ 3.782         | 0,04                       | 0,10               | \$ 4.877         |
| La Plata             | 0,11                       | 0,17               | \$ 7.910         | 0,10                       | 0,16               | \$ 10.040        |
| La Rioja             | 0,01                       | 0,23               | \$ 561           | 0,07                       | 0,14               | \$ 6.667         |
| Lanús                | 0,37                       | 0,32               | \$ 58.413        | 0,34                       | 0,25               | \$ 53.775        |
| Litoral              | 0,11                       | 0,19               | \$ 10.123        | 0,17                       | 0,15               | \$ 19.931        |
| Lomas de Zamora      | 0,12                       | 0,07               | \$ 7.466         | 0,06                       | 0,16               | \$ 5.210         |
| Luján                | 0,12                       | 0,14               | \$ 8.776         | 0,02                       | 0,12               | \$ 2.807         |
| Mar del Plata        | 0,06                       | 0,15               | \$ 4.146         | 0,05                       | 0,10               | \$ 4.961         |
| Misiones             | 0,05                       | 0,20               | \$ 6.429         | 0,06                       | 0,14               | \$ 11.234        |
| Nordeste             | 0,12                       | 0,17               | \$ 8.175         | 0,12                       | 0,12               | \$ 14.653        |
| Patagonia Austral    | 0,05                       | 0,27               | \$ 4.603         | 0,10                       | 0,13               | \$ 17.229        |
| Patagonia S.J. Bosco | 0,05                       | 0,10               | \$ 4.114         | 0,04                       | 0,09               | \$ 4.819         |
| Quilmes              | 0,22                       | 0,19               | \$ 34.570        | 0,19                       | 0,14               | \$ 31.425        |
| Río Cuarto           | 0,03                       | 0,22               | \$ 4.332         | 0,03                       | 0,09               | \$ 5.925         |
| Rosario              | 0,02                       | 0,13               | \$ 1.206         | 0,01                       | 0,12               | \$ 1.452         |
| Salta                | 0,02                       | 0,20               | \$ 1.642         | 0,04                       | 0,18               | \$ 7.930         |
| San Juan             | 0,02                       | 0,13               | \$ 2.065         | 0,02                       | 0,11               | \$ 3.703         |
| San Luis             | 0,01                       | 0,19               | \$ 1.941         | 0,03                       | 0,06               | \$ 4.978         |
| San Martín           | 0,56                       | 0,19               | \$ 39.111        | 1,44                       | 0,20               | \$ 273.632       |
| Santiago del Estero  | 0,00                       | 0,16               | \$ 171           | 0,01                       | 0,14               | \$ 1.962         |
| Sur                  | 0,06                       | 0,11               | \$ 6.752         | 0,02                       | 0,17               | \$ 3.231         |
| Tecnológica Nacional | 0,43                       | 0,24               | \$ 21.210        | 0,62                       | 0,22               | \$ 50.960        |
| Tres de Febrero      | 0,24                       | 0,25               | \$ 53.703        | 1,32                       | 0,38               | \$ 208.279       |
| Tucumán              | 0,21                       | 0,13               | \$ 21.578        | 0,23                       | 0,07               | \$ 38.155        |
| <b>PROMEDIOS</b>     | <b>0,11</b>                | <b>0,18</b>        | <b>\$ 10.949</b> | <b>0,20</b>                | <b>0,15</b>        | <b>\$ 28.819</b> |

**Anexo B: Dendrogramas – Condiciones para el ejercicio de la autonomía años 2006 (izq.) y 2013 (der.)**

Indicadores: autofinanciamiento, margen de maniobra, y productividad

Metodología: criterio vecino más lejano, rangos entre 3 y 4 soluciones, con variables estandarizadas







**Anexo C: Dendrogramas – Condiciones para el ejercicio de la autonomía años 2006 (izq.) y 2013 (der.)**

Indicadores: autofinanciamiento y productividad

Metodología: criterio vecino más lejano, rangos entre 3 y 4 soluciones, con variables estandarizadas

