

Universidad Nacional de Mar del Plata  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Especialización en Administración Financiera  
Gubernamental

(4ta cohorte)

Trabajo Final

**Propuesta de un sistema de Indicadores de  
Desempeño para la Universidad Nacional de Mar  
del Plata. Aplicación práctica en la Facultad de  
Ciencias Económicas y Sociales**

Alumno: Marcos Esteban Gallo

Docente Tutor: Dr. Eugenio Actis Di Pasquale

Diciembre de 2023

## ÍNDICE

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
CONCEPTO DE DESEMPEÑO.....	5
LAS ESPECIFICIDADES DEL DESEMPEÑO DEL SECTOR PÚBLICO.....	6
NECESIDAD Y UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO.....	9
DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO.....	13
INDICADORES DE DESEMPEÑO.....	16
<b>Concepto de indicador de desempeño</b> .....	16
<b>Funciones de los indicadores de desempeño</b> .....	17
<b>Condiciones de los indicadores de desempeño</b> .....	19
<b>Tipología de los indicadores de desempeño</b> .....	20
<b>Dificultades en el diseño y la construcción de indicadores de desempeño</b> .....	23
OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA.....	25
<b>Enseñanza</b> .....	26
INDICADORES DE DESEMPEÑO PROPUESTOS.....	27
<u>-) Indicadores de eficacia</u> .....	27
<u>-) Indicadores de eficiencia</u> .....	28
<u>-) Indicadores de calidad</u> .....	29
ABORDAJE EMPÍRICO DE LOS INDICADORES DE ENSEÑANZA.....	29
<u>-) Indicadores de eficacia</u> .....	31
<u>-) Indicadores de eficiencia</u> .....	43
<u>-) Indicadores de calidad</u> .....	48
INDICADORES DE ECONOMÍA.....	52
-) Indicadores de economía propuestos.....	53
CONCLUSIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	57

## RESUMEN

En el presente trabajo se realiza una propuesta de indicadores de desempeño para la Universidad Nacional de Mar del Plata. Tales indicadores están orientados a la evaluación del desempeño de la función de enseñanza, la cual es sólo una de las múltiples funciones que la Universidad establece en su Estatuto. A tal fin, se exponen en primer lugar los fundamentos teóricos de la evaluación del desempeño en el sector público, así como una revisión del concepto y la tipología de los indicadores de desempeño.

El testeo empírico de los indicadores propuestos se lleva a cabo a partir de datos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Los resultados obtenidos demuestran que el sistema de indicadores que se plantea es viable en términos prácticos sobre la base de los datos existentes. El principal obstáculo encontrado al implementar los indicadores fue el hecho de que, si bien la información está disponible, los datos necesarios no se encuentran compilados y expuestos sistemáticamente de acuerdo a las definiciones y criterios establecidos en los indicadores. Aún así, los mismos pueden ser aplicados a partir de la información existente.

## PALABRAS CLAVE

Sector Público – Indicadores de desempeño – Universidad pública – Universidad Nacional de Mar del Plata – Enseñanza

## INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño en el sector público es una temática que reviste particularidades específicas. A diferencia de lo que sucede en el sector privado, donde la rentabilidad medida de acuerdo a criterios contables es un buen indicador del desempeño de la organización, en el sector público no puede emplearse el objetivo de la rentabilidad económica como criterio rector. En efecto, más allá de las recomendaciones de equilibrio fiscal, el sector público no se constituye para obtener una ganancia económica. Antes bien, entre las finalidades del Estado se cuentan la de proveer un conjunto diverso y complejo de bienes y servicios cuya ponderación no siempre puede evaluarse en términos mercantiles, y cuyos destinatarios no siempre pueden asimilarse clientes. Por tales motivos, el diseño e implementación de indicadores de desempeño en la gestión pública implica tener en cuenta una serie de consideraciones que hacen de esta problemática un objeto de estudio en sí mismo.

El presente trabajo tiene por objetivo realizar una propuesta de indicadores de desempeño orientados a evaluar el desarrollo de la función de enseñanza en la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP). Asimismo, a fin de testear la viabilidad de los indicadores propuestos, los mismos fueron estimados para el caso específico de las carreras de grado que se cursan en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCEyS).

Si bien los indicadores que se plantean pretenden ser genéricos, es decir, aplicables en principio a cualquier unidad académica de la UNMdP, así como a otras universidades nacionales, el objetivo de este trabajo no es llevar a cabo una evaluación efectiva de la función de enseñanza en la Universidad, sino realizar una propuesta tentativa de indicadores para tal fin y testear su viabilidad a través de una aplicación práctica acotada. Por tal razón, el cálculo numérico de los indicadores propuestos se limita al ámbito específico de la FCEyS tal como fue explicado. La periodización del análisis corresponde en líneas generales al período 2010-2021, si bien dada la fragmentación y la heterogeneidad de la información disponible, no resultó posible aplicar una periodización uniforme e idéntica para el análisis de todos los indicadores.

A fin de cumplimentar los objetivos propuestos el trabajo presenta en primer lugar un análisis de diversos aspectos teóricos vinculados a la evaluación del desempeño en el sector público, así como una revisión del concepto y la tipología de los indicadores de desempeño. Seguidamente se describen las características, misión, objetivos y funciones de la Universidad Nacional de Mar del Plata, tal como lo establece su Estatuto. A continuación, se expone la propuesta de un sistema de indicadores de desempeño orientado a la evaluación de la función de enseñanza, distinguiendo entre indicadores

de eficacia, eficiencia y calidad. En la sección siguiente se pone a prueba la factibilidad de implementación de los indicadores propuestos a partir de datos correspondientes a la FCEyS. Asimismo, se propone un conjunto de indicadores de economía que, a diferencia de los anteriores, no se limita a la función de enseñanza, sino que se plantea que los mismos pueden considerarse como transversales a las distintas funciones que define el Estatuto de la Universidad. Por último, se desarrollan las conclusiones del presente trabajo.

## CONCEPTO DE DESEMPEÑO

El concepto de desempeño en su acepción amplia hace referencia al desarrollo de un conjunto tareas y/o al logro de una serie de objetivos o metas predefinidas. Así, en principio, puede concebirse a la idea de desempeño desde un punto de vista procesual, es decir, a partir de la realización de una serie de acciones que se atienen a un procedimiento específico. Asimismo, puede entenderse al desempeño desde una óptica finalista, es decir, la medida en que se alcanza determinados puntos de llegada que se preestablecen como deseables al inicio del proceso.

Este doble punto de vista establece a su vez múltiples dimensiones que resultan pertinentes a fin de clarificar la problemática a la que se hace referencia cuando se remite al concepto de desempeño. Así, en principio, la realización de tareas o el cumplimiento de un procedimiento requiere la utilización de recursos y el cumplimiento de plazos. Asimismo, el conjunto de acciones que se articulan en la ejecución de un procedimiento se vincula en diferente grado con los objetivos finales a cumplir, de manera que puede establecerse una jerarquía de acciones con distinto grado de pertinencia en relación al logro de las metas.

Por su parte, la definición de los objetivos a alcanzar presenta múltiples complejidades. En primer lugar, debe considerarse el carácter múltiple de los objetivos a alcanzar. En segundo lugar, debe tenerse en cuenta la coherencia, complementariedad e incluso, la posible contradicción entre los objetivos planteados. En tercer lugar, y vinculado con la cuestión procedimental, el logro de una meta requiere necesariamente el alcance de objetivos intermedios y, a su vez, la meta última que se establezca como objetivo desencadena efectos subsiguientes cuya consideración puede ser objeto de debate. E incluso, el logro de una meta o la ejecución de un procedimiento puede tener efectos no deseados cuya consideración deber ser tomada en cuenta a la hora de ponderar el desempeño.

En suma, como puede observarse, la idea de desempeño es en sí misma compleja, en la medida en que su conceptualización requiere considerar múltiples

dimensiones y diferentes puntos de vista desde los cuales se aborda la noción misma de desempeño.

Estas dificultades en la definición del propio concepto de desempeño aparecen amplificadas cuando se trata de encontrar alguna exteriorización que permita traducir el concepto a alguna dimensión medible y, más aún, cuando se intenta reflejar dicha dimensión en un patrón comparable, lo cual requiere en la mayoría de los casos establecer una cuantificación.

En otras palabras, para tornar operativo el concepto de desempeño es necesario construir indicadores, tarea que en sí misma presenta una serie de dificultades. A ello debe agregarse el hecho de que, además, los indicadores procuran reflejar el alcance y evolución de un concepto que en sí mismo es complejo y multidimensional.

## LAS ESPECIFICIDADES DEL DESEMPEÑO DEL SECTOR PÚBLICO

La medición del desempeño en el ámbito de la gestión pública presenta particularidades específicas que lo diferencian notoriamente del concepto de desempeño en el ámbito privado. Muchas son las consideraciones que deben hacerse a la hora de establecer analogías y diferencias en lo referido a la gestión de organizaciones cuando comparamos el ámbito público con el privado.

En primer lugar, en líneas generales, las organizaciones del sector privado suelen tener como objetivo central la obtención de una rentabilidad económica. En este sentido, la misión fundamental se define a partir de un criterio inequívoco, claramente cuantificable, donde las unidades de medida, así como los procedimientos de elaboración y exposición de la información están preestablecidas.

En el caso de las organizaciones del sector privado cuya misión fundamental no está orientada a la obtención del lucro, como las organizaciones civiles o las cooperativas, los criterios de desempeño también resultan disímiles de los del sector público por varias razones. En tal sentido, la participación en dichas organizaciones es libre y voluntaria, a diferencia de las instituciones públicas donde la sola pertenencia a la comunidad involucra directa o indirectamente a los ciudadanos con sus funciones. Asimismo, las entidades del sector privado sin fines de lucro suelen tener una menor complejidad organizacional y objetivos claros y limitados, lo cual facilita la definición de criterio para la evaluación del desempeño.

En cambio, el Estado como institución presenta una serie de características que tornan sumamente complejo definir qué es el desempeño del Estado, así como establecer indicadores adecuados al respecto. En primer lugar porque, como fue mencionado, el accionar del Estado involucra de una manera u otra a todos los

integrantes de una sociedad, más allá de su posicionamiento político, su nivel de ingresos, su interés en la materia o cualquier otra consideración de orden particular. En segundo lugar, el Estado reviste un tamaño y una complejidad organizacional que supera en general a las de las organizaciones de la sociedad civil. En tercer lugar, y vinculado con lo anterior, el Estado tiene múltiples misiones y objetivos, la mayoría de las veces no mensurables en términos monetarios.

En tal sentido, Bonnefoy y Armijo (2005) destacan que, a diferencia de lo que sucede en el sector privado, la evaluación de resultados en el ámbito público requiere la construcción de medidas explícitas de lo que se considera un buen desempeño. En efecto, mientras que las instituciones privadas tienen en el balance de beneficios y pérdidas un parámetro de evaluación adecuado a sus fines, el Estado justifica su existencia a partir de un mandato legal que lo faculta a realizar la producción y provisión de bienes y servicios determinados. No obstante, las instituciones públicas enfrentan dificultades a la hora de clarificar el tema del mandato, es decir, los bienes y servicios que deben producirse, así como para establecer quiénes serán los beneficiarios de dicho mandato y cuáles serán los parámetros a partir de los cuales se juzgará el buen o mal desempeño. Así, los autores destacan entre las dificultades más relevantes:

- La ambigüedad en los múltiples y diferentes objetivos que tienen que cumplir los organismos públicos.
- La dificultad para establecer con precisión cuáles son los productos relevantes o estratégicos para cumplir con la misión, pudiéndose encontrar con superposición de funciones entre distintas agencias públicas - producción redundante de los mismos bienes y servicios por parte de distintas dependencias-, así como con la producción de bienes y servicios que no resultan pertinentes para el cumplimiento de la misión.
- Indefinición en relación a quiénes son los responsables de los resultados obtenidos.
- Falta de consecuencias derivadas del buen o mal desempeño.

Por su parte, Pedraja Chaparro et al. (2005) destacan como una particularidad del sector público la existencia de multiplicidad de principales y objetivos. En este marco, el término “principal” es una forma de designar a los beneficiarios, usuarios y/o destinatarios de la política pública. Si bien los autores señalan que al hablar del principal en el ámbito público el concepto remite en términos abstractos a la sociedad en su conjunto, en la realidad existe una multiplicidad de principales que abarca a diferentes grupos sociales, entre los cuales citan como ejemplos a usuarios de servicios, contribuyentes, políticos en diferentes niveles de gobierno, organizaciones sociales, etc.

En relación a la multiplicidad de objetivos, ésta se deriva de la propia naturaleza del output público y de su carácter dimensional, lo cual a su vez puede dar lugar a actividades y objetivos contradictorios.

Teniendo en cuenta las especificidades del concepto de desempeño en el ámbito público, Guinart i Solà (2003) señala que la finalidad de las administraciones públicas es la prestación de servicios a la colectividad a título gratuito o semigratuito y que sus recursos provienen mayormente de la recaudación tributaria. En consecuencia, la eficacia de los servicios prestados y la administración de los recursos correspondientes deben evaluarse por su contribución a la satisfacción de necesidades colectivas y el alcance en el cumplimiento de sus objetivos, más allá de los criterios estrictamente presupuestarios. En tal sentido, el autor destaca que el carácter no lucrativo de la actividad pública y su forma de financiación no permiten recurrir al beneficio económico como medida del desempeño. En lugar de ello, como criterio orientativo para la evaluación de la gestión pública propone una respuesta tentativa a la siguiente pregunta: ¿Cómo sabemos que estamos progresando en alcanzar nuestros objetivos prioritarios?

En línea con lo anterior Guinart i Solà identifica tres áreas sobre las cuales resulta importante desarrollar sistemas de indicadores de desempeño:

- Desempeño operativo: esta noción integra cuatro elementos, los cuales a su vez expresan un conjunto más amplio de atributos que deben ser tenidos en cuenta en la evaluación de la gestión pública. Estos elementos son:
  - Relevancia: los indicadores empleados deben ser pertinentes en relación a los problemas que se busca abordar.
  - Efectividad: se debe evaluar la medida en que se alcanzan los objetivos.
  - Eficiencia: se debe considerar el coste al cual se obtienen los resultados buscados.
  - Integridad: se refiere a la capacidad de un programa para dar resultados satisfactorios de manera sostenida a lo largo del tiempo.
- Desempeño financiero: este aspecto se refiere, en primer lugar, al cumplimiento de las previsiones presupuestarias durante la ejecución de un programa. En segundo lugar, se procura tener en cuenta si los asuntos financieros se gestionan de acuerdo a principios y controles preestablecidos.
- Desempeño de la congruencia: esta dimensión remite a la implementación de programas que estén en consonancia con determinados principios y regulaciones como leyes, autoridades, políticas, regulaciones, estándares de conducta, etc.



## NECESIDAD Y UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO

A comienzos de la década de 1990 en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe, así como en otras regiones, se comenzaron a implementar procesos de reforma del Estado que, en líneas generales, estaban inspiradas en las prescripciones del Consenso de Washington. Desde el punto de vista conceptual, las reformas tenían como propósito el incremento de los niveles de eficiencia en todas las áreas del sector público, procurando la provisión de bienes y servicios de mejor calidad a menor costo, maximizando en la medida de lo posible el impacto de las políticas públicas, al tiempo que se aspiraba a reducir la carga fiscal que se imponía al conjunto de la sociedad.

En el plano operativo, la reforma del Estado implicó en muchos casos la simplificación de la estructura estatal mediante el cierre a la fusión de determinadas áreas, la privatización de empresas públicas, el reemplazo de las políticas sociales universalistas por políticas sociales focalizadas y la implementación de regímenes jubilatorios de capitalización de gestión privada, entre otras medidas.

En el plano teórico, los procesos de reforma del Estado se enmarcaron en un nuevo paradigma que, en su concepción, planteaba la necesidad de superar determinados aspectos del llamado Paradigma Burocrático, característico de la etapa anterior. Así, se fomentaba el reemplazo del Paradigma Burocrático por un nuevo modelo gerencial denominado de acuerdo a diversos autores como Paradigma Posburocrático (Barzelay, 1998), Nueva Gerencia Pública (González Tlazola, 2010), Nueva Gestión Pública (Chica Vélez, 2011), reinención del gobierno (Osborne y Gaebler, 1994) y que aquí denominaremos Paradigma Gerencial.

En líneas generales, el Paradigma Gerencial se basa en la máxima de obtener el mayor y mejor resultado con la menor cantidad de recursos posible. Esta premisa es la que inspira el concepto de “gobierno empresarial” que emplean Osborne y Gaebler (1994). En concreto, dichos autores se inspiran en la definición de empresario acuñada por Jean Baptiste Say, para quien “el empresario traslada los recursos económicos de un área de más baja productividad a un área de productividad más elevada y mayor rendimiento” (Drucker, 1985: 21, citado en Osborne y Gaebler, 1994: 20). En palabras de Osborne y Gaebler (1994: 20), “[...] un empresario usa de una nueva manera los recursos a fin de maximizar la productividad y la eficacia”.

Esta concepción está en línea con la definición de economía acuñada por Lionel Robbins y que es hoy la definición más extendida en la enseñanza de la disciplina. En tal sentido, Robbins (1944: 39) afirma que “La economía es la ciencia que estudia la conducta humana como una relación entre fines y medios limitados que tienen diversa

aplicación”. Es decir, la definición convencional de economía resalta el carácter excluyente que tienen los diversos destinos posibles que pueden darse a un conjunto escaso de recursos, lo cual obliga a elegir cuidadosamente a fin de obtener el mejor resultado posible con un conjunto de recursos limitado.

En un sentido similar, Chica Vélez (2011) sostiene que lo que él denomina paradigma de la Nueva Gestión Pública (NGP) da lugar a un concepto de racionalidad inspirado en el pensamiento económico neoclásico, donde se exalta lo privado, el individualismo y la rentabilidad. De este modo, Chica Vélez, citando a Guerrero (2002), afirma que de acuerdo al paradigma de la NGP se debe procurar:

- a) Establecer mercados intergubernamentales y orientar la acción del gobierno hacia el concepto de ciudadano-cliente;
- b) Dar lugar a la competencia en la provisión de bienes y servicios públicos;
- c) Fomentar el “espíritu empresarial” en la cultura de la Administración Pública.

En resumen, el objetivo central que anima a la racionalidad propuesta por la NGP es, según Omar Guerrero (Guerrero, 2002; citado en Chica Vélez, 2011), reducir costos.

De acuerdo a López Hernández y Ortiz Rodríguez (2004), la NGP implica la introducción y adaptación en el ámbito público de criterios y procedimientos empleados en el sector privado, con un interés creciente por los resultados y por los costes, así como una nueva cultura que tiende a ver al ciudadano como cliente. De esta manera, “la reforma del sector público tradicional [...] viene presidida, fundamentalmente, por la introducción de la competencia y el mercado y por la gestión orientada hacia el ciudadano” (López Hernández y Ortiz Rodríguez, 2004: 2).

Por su parte Millán Smitmans (2007) destaca que, en el marco de la modernización del Estado, los gobiernos resignaron la propiedad y la provisión directa de muchos servicios para centrarse en una función prioritariamente regulatoria y de la actividad privada y la competencia. Esto dio paso al surgimiento de nuevas responsabilidades estatales como la protección del medio ambiente, la defensa del consumidor y la competencia, el cumplimiento de estándares sanitarios en servicios y productos, el control y supervisión de las instituciones financieras, la promoción de la innovación y del cambio tecnológico, la capacitación de la mano de obra en un mundo cambiante, entre otras funciones. Estas nuevas responsabilidades deben asumirse sin incrementar en forma significativa la carga fiscal. De esta forma, según el autor mencionado, la modernización está orientada a establecer un nuevo tipo de Estado que tenga las siguientes características:

1) Mayor calidad y eficiencia: en este sentido, los ciudadanos demandan un Estado que sea capaz de proveer servicios básicos adecuados y de calidad, sin que ello implique un incremento de la presión impositiva o la imposición de costos de transacción elevados, tanto en términos monetarios como burocráticos.

2) Mayor transparencia: el sector público debe proporcionar información adecuada sobre su acciones y resultados, así como estar abierto a consultas y reclamos de la sociedad.

3) Mayor focalización en el desempeño: se debe hacer hincapié en los resultados obtenidos por las diversas dependencias públicas, para lo cual se requiere fortalecer los procedimientos de planeamiento, supervisión y control de la gestión pública.

4) Mayor "accountability": es necesario fortalecer los mecanismos de control interno y externo que permitan la verificación independiente del funcionamiento de las instituciones públicas e incentiven la asunción de responsabilidades por parte de los encargados de la gestión.

En el marco del Paradigma Gerencial, la evaluación del desempeño en el sector público resulta útil por varias razones. En tal sentido, Guinart i Solà (2003) destaca su utilidad en cuatro aspectos. En primer lugar, la clarificación de objetivos: los directivos públicos requieren de instrumentos cualitativos y cuantitativos para poder describir y especificar los objetivos de su gestión. En segundo lugar, los indicadores de desempeño permiten obtener parámetros de ponderación de los resultados, así como de los procesos mediante los cuales se alcanzan los mismos. En tercer lugar, los indicadores de desempeño pueden servir para motivar e incentivar al personal a cargo de la gestión a partir del establecimiento de metas y el logro de resultados. Por último, la evaluación del desempeño cumple una función esencial en cuanto a la asignación y delimitación de responsabilidades, lo cual constituye un aspecto esencial del "contrato originario" entre los ciudadanos y el gobierno en una sociedad democrática.

Según Millán Smitmans (2007) los indicadores de desempeño son útiles también para satisfacer los requerimientos de la sociedad que demanda del sector público cada vez más eficacia y "accountability" en el cumplimiento de sus funciones, además de servir para mejorar la eficiencia en la asignación de los recursos presupuestarios y el control por parte de la ciudadanía del uso que se hace de los mismos. De esta manera, el autor resume en los siguientes puntos la utilidad de emplear indicadores para evaluar el desempeño del sector público:

- Contribuyen a mejorar la eficiencia y la efectividad del accionar del sector público.

- Hacen posible un mejor control de la gestión y el desempeño de las instituciones públicas.
- Permiten la definición de criterios para establecer un sistema de “accountability” en el manejo de las instituciones y programas del Estado.
- Son útiles como guía para la toma de decisiones en la asignación de los recursos presupuestarios.
- Facilitan el ahorro en el uso de los recursos del sector público.
- Ayudan a mejorar la transparencia del Estado y la gobernabilidad democrática.

Por su parte, Bonnefoy y Armijo (2005) afirman que, entre los múltiples beneficios que implica la evaluación a través de indicadores de desempeño, cabe destacar los siguientes:

- Facilita el proceso de planificación y de formulación de políticas en el mediano y largo plazo, lo cual incluye la definición de objetivos y metas.
- Permite detectar problemas de gestión como uso ineficiente de recursos, demoras excesivas en determinadas etapas de los procesos, asignación inadecuada del personal, etc.
- Hace posible la implementación de mecanismos de retroalimentación que comparen el desempeño efectuado con el programado, de manera que se puedan realizar ajustes en los procesos internos, eliminar inconsistencias, readecuar cursos de acción, reasignar tareas, etc.
- Sienta las bases para establecer criterios que guíen la asignación de recursos, aun cuando no sea posible relacionar en forma directa la asignación de recursos con los resultados obtenidos.
- Contribuye a lograr una mayor transparencia en el uso de los recursos públicos y refuerza el compromiso con los resultados de parte de directivos y niveles medios de la gestión.
- Posibilita el reconocimiento del buen desempeño, tanto individual, como grupal e institucional.

En resumen, en el marco de los nuevos paradigmas de gestión pública, la evaluación del desempeño del sector público da lugar al diseño de indicadores que resultan valiosos tanto desde un punto de vista operativo, como económico y político. Desde el criterio operativo, los indicadores de desempeño permiten asignar responsabilidades, definir objetivos y evaluar resultados, así como conocer con mayor precisión las demandas y solicitudes que la sociedad civil dirige al sector público. En relación al aspecto económico, estos indicadores permiten llevar a cabo una asignación

más adecuada de los recursos presupuestarios a fin de maximizar la eficiencia en el accionar del Estado. Por último, desde el punto de vista político, la evaluación del desempeño y la construcción de indicadores al efecto hace posible un mejor conocimiento por parte de la ciudadanía de distintos aspectos de la gestión pública, incrementando tanto la transparencia del Estado como la retroalimentación entre la sociedad civil y el sector público, lo cual contribuye a fortalecer el carácter democrático de las sociedades.

## DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

Como ya fue mencionado, la evaluación del desempeño en el sector público presenta particularidades que lo diferencian notoriamente de su análogo en el sector privado. En efecto, mientras que en este último aparece la obtención de beneficios económicos como criterio rector para establecer los objetivos, así como los criterios de eficiencia, eficacia y transparencia, entre otros, las organizaciones públicas tienen en general objetivos amplios, múltiples y difusos. Asimismo, mientras que en el sector privado los destinatarios de la información pueden ser definidos con claridad, ya sea accionistas, gerentes de diferentes niveles, trabajadores o clientes, en el sector público los posibles destinatarios de los informes de desempeño son mucho más diversos y heterogéneos, pudiendo abarcar desde la ciudadanía en su conjunto hasta los funcionarios públicos responsables de la gestión directa e indirecta del servicio público que se pretende evaluar, pasando por los beneficiarios puntuales de los mismos, así como por los organismos de control externo e interno. En consecuencia, una primera aproximación a la temática requiere, por lo tanto, definir con la mayor precisión posible qué se entiende por evaluación del desempeño en el sector público.

En tal sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define a la evaluación de la gestión como la “medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño en la institución” (OCDE/PUMA, 1998; citado en Bonnefoy y Armijo, 2005: 13).

En esta definición se hallan implícitas muchas de las cuestiones que aborda la bibliografía sobre el tema. En primer lugar, la necesidad de establecer patrones de medida que permitan la comparabilidad, lo cual requiere en general la construcción de instrumentos que posibiliten la cuantificación. Esto remite, a su vez, a la construcción de indicadores, tema que se abordará en detalle en el apartado siguiente. En segundo lugar, la definición refiere a la evaluación por resultados, lo que implica el

establecimiento de una misión que guíe el accionar de la organización y la definición de metas a alcanzar. En tercer lugar, se destaca el carácter operativo de la evaluación, en la medida en que la misma resulta útil para mejorar los estándares de desempeño.

En un sentido similar, Weiss (1998; citado en Bonnefoy y Armijo, 2005: 13) define a la evaluación como “la medición sistemática de la operación o impacto de un programa o política pública, comparada con estándares implícitos o explícitos en orden a contribuir a su mejoramiento.”

Esta definición tiene puntos en común con la anterior. Así, se destaca la necesidad de recurrir a patrones de medida y el carácter operativo de la evaluación, en el sentido de que uno de sus objetivos es contribuir a mejorar el accionar del sector público. Asimismo, la referencia a estándares implícitos o explícitos se vincula con el establecimiento de metas y objetivos preestablecidos. Sin embargo, a diferencia de la definición de la OCDE, Weiss focaliza el concepto de evaluación sobre los programas y/o políticas públicas, antes que sobre las instituciones u organismos. Además, al hablar de operación o impacto hace referencia implícita a diferentes instancias, como son procesos por un lado y resultados por el otro. Por otra parte, la definición de Weiss parece estar inspirada en la idea de políticas sociales focalizadas, la cual se centra en las nociones de eficiencia y de maximización de impacto (Franco, 1996). Asimismo, la focalización de las políticas sociales, por contraposición a su universalización, es uno de los ejes conceptuales del Paradigma Gerencial que orientó los procesos de reforma del Estado en las últimas décadas.

Como puede verse, la sola definición del concepto de evaluación de la gestión en el ámbito público presenta múltiples aristas. A fin de clarificar la cuestión, Bonnefoy y Armijo (2005) proponen una clasificación de la evaluación a partir de los siguientes ejes:

- 1) Según el objeto de la evaluación: Este criterio permite diferenciar el ámbito sobre el cual se realiza la evaluación. Así, los autores distinguen entre:
  - Evaluación de políticas públicas.
  - Evaluación de programas públicos.
  - Evaluación de gestión y resultados de las entidades públicas.
  - Evaluación del desempeño individual.
  
- 2) Según el propósito de la evaluación:

En relación a este eje se destaca el carácter operativo de la evaluación en lo que refiere a la generación de información para la toma de decisiones o “conocimiento para la acción”.

Cuando se trata de la evaluación de políticas y programas el objetivo que se persigue es el mayor rendimiento de éstos, en el sentido de maximización de la eficacia -es decir, alcanzar los objetivos buscados- y de la eficiencia -o sea, minimizar los costos en la medida de lo posible, en un contexto de escasez de recursos-.

Cuando la evaluación tiene por objeto el desempeño de las entidades públicas, el propósito es una combinación entre el apoyo a la toma de decisiones para lograr mejores resultados y gestionar más eficientemente los procesos, contribuir a la rendición de cuentas a usuarios y distintos grupos de interés, así como proveer información para la formulación presupuestaria y la asignación de recursos al cumplimiento de objetivos.

### 3) Según los mandantes de la evaluación:

Este eje se refiere al carácter externo o interno de la evaluación. Cuando la evaluación es externa, su ejecución está a cargo de agentes independientes a la entidad. En cambio, cuando la evaluación es interna su ejecución es llevada a cabo por la propia entidad, ya sea por imposición de un agente externo que lo exige, o bien por propia decisión del ente a fin de servir como insumo para la toma de decisiones.

### 4) Según la etapa de la intervención: este eje implica considerar a la evaluación como un proceso que puede realizarse en diferentes etapas de la acción pública, a saber:

- Evaluación ex ante: se lleva a cabo con anticipación al comienzo de la acción gubernamental. Esta etapa incluye los estudios de diseño de programas, los análisis de pre-inversión, etc.
- Evaluación de procesos: se realiza durante la ejecución de la acción gubernamental y se vincula con la utilización de recursos para el cumplimiento de los objetivos, los ajustes de las acciones de acuerdo a lo programado, etc.
- Evaluación ex post: se lleva a cabo al término de la acción gubernamental a la conclusión de un período determinado e involucra el análisis de los resultados inmediatos e intermedios, así como los estudios de impacto o resultados finales.

En suma, como puede verse, la evaluación del desempeño abarca múltiples dimensiones y variables, puede hacer foco en diferentes ámbitos de la gestión, puede ser llevada a cabo por diferentes agentes y puede realizarse en diferentes instancias procesuales y temporales. Todas estas cuestiones inciden en la tipología y las características que pueden asumir los indicadores de desempeño.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

El concepto de indicador hace referencia a alguna magnitud directamente observable que de modo directo o indirecto refleje el comportamiento de alguna variable que, o bien no es medible u observable de forma inmediata, o bien reviste una complejidad que no la hace reductible a una única dimensión. En tal sentido, como fue visto, la idea de desempeño por sí sola abarca múltiples facetas, las cuales a su vez remiten a variables que no se pueden mensurar de manera directa. Por tal razón, los indicadores de desempeño constituyen, en primer lugar, una forma de captar las manifestaciones directamente aprehensibles de las diferentes variables que, a su vez, reflejan las múltiples dimensiones que se integran en la idea de desempeño.

### **Concepto de indicador de desempeño**

Siguiendo a Bonnefoy y Armijo, “los indicadores de desempeño son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, y/o la gestión de una institución” (Bonnefoy y Armijo, 2005: 23). Al respecto, los autores destacan que un indicador determina lo que será medido en varias escalas o dimensiones, con lo cual la construcción del indicador es una parte del problema, en tanto que los niveles esperados de desempeño o metas a lograr -es decir, los valores que asuman las variables a medir- son otra parte. En otras palabras, en esta afirmación se hace referencia a los diferentes niveles de abstracción que se tienen desde la instancia operativa y concreta en la que se materializa el indicador hasta el nivel abstracto y multidimensional de la idea de desempeño en la gestión.

En un sentido similar, Weiss (1998; citado en Bonnefoy y Armijo, 2005) distingue entre los conceptos de “medición de variable” por un lado e “indicador” por otro. En esta diferenciación la “medición de variable” se ubica en un menor nivel de abstracción y es un paso previo en la construcción del indicador. Este último, según Weiss, es una magnitud ordinal que se espera que evolucione a lo largo del tiempo en un determinado sentido, en función de ciertos objetivos establecidos, lo cual permite inferir a su vez la presencia de un aspecto valorativo que acompaña al carácter meramente técnico del indicador.

Por su parte, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) define a un indicador como “una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante



su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos” (AECA, 2000; citado en Bonnefoy y Armijo, 2005: 23).

Entre las diferentes definiciones que se mencionan en la literatura una de las más completas es la propuesta por el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. Al respecto, la entidad afirma: “Los indicadores de desempeño son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido [...] La evaluación del desempeño se asocia al juicio que se realiza una vez culminada la acción o la intervención. Busca responder interrogantes claves sobre cómo se ha realizado la intervención, si se han cumplido los objetivos (concretamente, la medida en que éstos han sido cumplidos), el nivel de satisfacción de la población objetivo, entre otras. En suma, se busca evaluar cuán bien o cuán aceptable ha sido el desempeño de determinado organismo público con el objetivo de tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión” (Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2000; citado en Bonnefoy y Armijo, 2005: 23).

En síntesis, teniendo en cuenta la diversidad de definiciones que se encuentran en la bibliografía que aborda el tema, puede argumentarse que un indicador de desempeño es un instrumento construido a partir de la observación de magnitudes que pueden ser directamente mensurables o cuantificables sin la necesidad de múltiples mediaciones conceptuales. A su vez, los indicadores deben arrojar datos susceptibles de ser ubicados en una escala ordinal o cuantitativa que dé cuenta del alcance y la evolución que presentan diferentes variables, las cuales por su parte reflejan el comportamiento de las distintas dimensiones que integran el concepto de desempeño.

Esta función de medición, que puede calificarse como informativa o descriptiva, cobra relevancia cuando está referenciada en determinados objetivos que se definen como alcanzables o deseables, lo cual remite por su parte a una dimensión valorativa. Asimismo, en la medida en que la comparación entre los valores alcanzados y los objetivos propuestos habilitan una retroalimentación que permite orientar las actividades de gestión, puede hablarse de una función operativa. En suma, las funciones que pueden cumplir los indicadores de desempeño en la gestión pública es una temática que puede abordarse desde múltiples perspectivas.

### **Funciones de los indicadores de desempeño**

De acuerdo a Ortigueira Bouzada (1987; citado en López Hernández y Ortiz Rodríguez, 2004) los indicadores desempeñan esencialmente dos tipos de funciones.

Por un lado, cumplen un rol descriptivo. En tal sentido, el objetivo de los indicadores de desempeño es aportar información acerca del estado de un sistema -como una dependencia pública, un programa o una política- y su evolución en el tiempo. Por otro lado, los indicadores revisten una función valorativa, la cual consiste en la apreciación de los efectos que una acción o un conjunto de acciones tienen sobre el sistema. Es decir, la función valorativa implica ponderar la capacidad de transformación de la acción pública y, en cierto modo, juzgar si esa capacidad para modificar una situación va en el sentido correcto o cumple con determinadas expectativas.

Por su parte, Kanter y Summers (1994; citado en López Hernández y Ortiz Rodríguez, 2004) destacan que entre las principales funciones de las medidas de rendimiento en las entidades públicas se encuentran las siguientes:

- 1) Institucionales, lo cual se refiere al establecimiento de prioridades políticas y al nivel de cumplimiento de los objetivos.
- 2) Directivas, lo que hace referencia al uso de indicadores como instrumentos de gestión.
- 3) Técnicas, lo cual se vincula a la posibilidad de ponderar el proceso realizado.

En un sentido similar, Glynn et al. (1995; citado en López Hernández y Ortiz Rodríguez, 2004) señalan otros tres tipos de funciones, a saber:

- i) Descriptiva, en la medida en que los indicadores permiten dar cuenta de la situación en que se encuentra un proceso, actividad o política.
- ii) Explicativa, en relación a la posibilidad de establecer relaciones causales que den cuenta de determinada situación o de ciertos efectos.
- iii) Normativa, en cuanto a la posibilidad de evaluar la medida en que se alcanzan ciertos objetivos, lo cual remite a su vez al establecimiento de definiciones políticas y de juicios de valor.

En suma, a partir de la revisión de la bibliografía existente, podría afirmarse que los indicadores de desempeño de la función pública cumplen, en primer lugar, una función que podría definirse como informativa o descriptiva. En tal sentido, proveen datos que sirven para conocer distintos aspectos del accionar del sector público en diferentes instancias.

En segundo lugar, los indicadores cumplen una función que podría caracterizarse como política, lo cual implica también el establecimiento de juicios de valor. En efecto, a partir de una serie de definiciones políticas se pueden consignar criterios a cumplir y objetivos a alcanzar. Esto requiere necesariamente tomar decisiones que remiten a una escala valorativa que permita discernir qué es lo mejor para la organización y para la sociedad a la cual va dirigida la acción pública. Asimismo, esto

implica también una clara definición de la misión de la organización, lo cual remite a criterios ético-políticos.

En tercer lugar, los indicadores cumplen una función explicativa. Este aspecto complementa y supera a la función meramente descriptiva. En este sentido, además de proveer datos que permitan describir, los indicadores proveen información que permite comprender los nexos causales que tienen lugar en el marco del accionar del sector público. Es decir, los indicadores no sólo hacen posible observar qué sucede, sino también conocer por qué sucede aquello que se observa.

En cuarto lugar, los indicadores revisten una función operativa la cual, en cierto sentido, integra a las tres funciones anteriores. Al respecto, la función operativa hace posible actuar a partir del conocimiento descriptivo y causal que se tenga del accionar del sector público -funciones informativa y explicativa-, a fin de aproximarse a la misión dispuesta y a los objetivos establecidos -función política-. La función operativa también puede caracterizarse como una función de ajuste o retroalimentación, que hace posible la toma de decisiones teniendo a los indicadores como guía y a los objetivos como meta.

### **Condiciones de los indicadores de desempeño**

Guinart i Solà (2003) sostiene que, para poder cumplir adecuadamente las funciones para las que fueron diseñados, los indicadores deben reunir un determinado conjunto de características que condicionan su utilidad.

Al respecto, los indicadores deben ser relevantes para la gestión, esto es, deben aportar datos imprescindibles para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

Asimismo, la información provista por los indicadores no debe dar lugar a ambigüedades ni a interpretaciones contrapuestas o contradictorias. En otras palabras, el indicador debe conferir información precisa e inequívoca, lo que contribuye a su fiabilidad.

El concepto que expresa el indicador debe ser claro y sostenido en el tiempo. Es decir, el indicador debe tener límites conceptuales bien definidos y debe ser estable. Además, el indicador debe ser pertinente, en el sentido de que debe reflejar de manera adecuada lo que se pretende medir y debe estar disponible en el momento en que se lo requiera.

También es necesario que el indicador sea objetivo. Esto significa que no debe estar condicionado por factores externos, como condiciones del contexto o el accionar de terceros.

Otra característica deseable de los indicadores es la sensibilidad. Esto se refiere a la capacidad del indicador para captar y reflejar con suficiente claridad y rapidez

cambios pequeños en las variables cuyo comportamiento representa. Asimismo, se espera que los indicadores sean precisos, en el sentido de que su margen de error esté dentro de niveles aceptables.

Los indicadores también deben ser accesibles, lo que implica facilidad en su cálculo e interpretación, así como un coste razonable para su elaboración.

Por último, el autor menciona como una característica relevante que deben tener los indicadores de desempeño la posibilidad de ser evaluados por un auditor externo, lo cual se vincula a su vez a las características mencionadas previamente.

### **Tipología de los indicadores de desempeño**

Si bien existen en la bibliografía distintos criterios de clasificación de indicadores, es posible encontrar similitudes y puntos de contacto entre los distintos autores que permiten arribar a cierto consenso. En tal sentido, Bonnefoy y Armijo (2005) y Millán Smitmans (2007) coinciden en proponer dos ejes en torno de los cuales construir dos tipologías de indicadores que pueden ser complementarias. En primer lugar, plantean una clasificación de indicadores según el ámbito de medición o control y, en segundo lugar, la dimensión o variable de desempeño que se procura reflejar.

El ámbito de medición o control remite a una secuencia que expresa las diferentes etapas que tienen lugar en el desarrollo de una acción pública conducente a objetivos concretos. Al respecto, Bonnefoy y Armijo (2005) distinguen los siguientes tipos de indicadores de desempeño:

- Indicadores de insumos (inputs): cuantifican los recursos físicos, humanos y/o financieros empleados en la producción de bienes y servicios. Pueden estar dimensionados en términos monetarios o físicos, así como en cantidad de personal o tiempo trabajado. Este tipo de indicadores es útil para dar cuenta de los recursos necesarios para el logro de un objetivo, pero no indican en qué medida los objetivos fueron alcanzados.
- Indicadores de procesos: evalúan el desarrollo de las actividades vinculadas con la ejecución de la acción pública o la forma en que se realiza el trabajo para producir bienes y servicios. Estos indicadores resultan útiles en instancias donde los resultados son más difíciles de medir porque, por ejemplo, se expresan en bienes intangibles o no involucran magnitudes físicas directamente observables.
- Indicadores de productos (outputs): expresan en forma cuantitativa los bienes y servicios producidos y provistos por un organismo o una acción gubernamental.

- Indicadores de resultado final o impacto (outcomes): miden las repercusiones que generan los bienes y servicios provistos por la acción pública. Remite generalmente a los cambios en el nivel de vida de la población derivados de la acción pública que se evalúa.

Por su parte, Millán Smitmans (2007) también plantea una tipología de indicadores de acuerdo al ámbito de medición y control dispuesta en forma secuencial, aunque clasificados de forma ligeramente distinta. Así, el autor distingue entre las siguientes clases de indicadores:

- Indicadores de actividades: reflejan las principales tareas que se deben llevar a cabo para alcanzar los distintos componentes identificados para la acción pública.
- Indicadores de procesos o componentes: cuantifican los bienes y servicios provistos por la institución o programa.
- Indicadores de productos o de resultados específicos: este tipo de indicadores trata de evaluar las consecuencias directas de la acción pública, es decir, el impacto inmediato de la provisión de los bienes y servicios cuya cantidad puede ser medida por los indicadores de procesos o componentes.
- Indicadores de resultados finales o de impacto: procuran captar las consecuencias de la acción pública en un sentido más amplio, de manera que refleje la mejora en el nivel de vida de la población objetivo y la satisfacción de una necesidad de la sociedad en su conjunto. En general, este tipo de resultados son la consecuencia sinérgica de la implementación de múltiples programas y políticas sociales.

En lo que respecta a la dimensión o variable del desempeño que se procura evaluar, los autores coinciden en identificar cuatro tipos de indicadores referidos a cuatro dimensiones, a saber: eficacia, eficiencia, economía y calidad.

- 1) Indicadores de eficacia: el concepto de eficacia hace referencia a la medida en que se cumplen los objetivos planteados. No se tienen en cuenta en este sentido los recursos asignados o los costos en que se incurre para lograr esos objetivos. A su vez, la noción de eficacia puede descomponerse variables más concretas, entre las cuales se destacan las medidas de cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final.
  - a) Cobertura: esta variable indica la medida en que la acción pública llega a la población a la cual está destinada. Se expresa como un porcentaje que representa a la población efectiva alcanzada por las

medidas de gobierno en relación a la población total que potencialmente podría ser incluida.

- b) Focalización: este concepto se refiere a la precisión con la cual los beneficios de la acción pública llegan a la población objetivo previamente determinada. En este sentido pueden existir dos tipos de errores: la inclusión en los programas de personas a las cuales los mismos no estaban dirigidos y, por otra parte, la exclusión de personas para las cuales el programa estaba pensado, lo que remite a su vez a deficiencias de cobertura.
  - c) Capacidad para cubrir la demanda: este tipo de medidas da cuenta de las posibilidades que tiene una institución pública para satisfacer de manera adecuada la demanda de los beneficios que provee. En cierto sentido, se indica el alcance potencial actual de una acción de gobierno, más allá de los requerimientos concretos que tenga la sociedad al respecto.
  - d) Resultado final: este concepto procura medir el impacto que las acciones de una entidad pública tienen sobre la realidad social en la que se procura intervenir.
- 2) Indicadores de eficiencia: el concepto de eficiencia relaciona la magnitud que alcanza la producción física de un bien o servicio con los recursos utilizados para lograr dicho nivel de producción. En otras palabras, la eficiencia puede conceptualizarse como la maximización de la producción con una dotación de recursos dada, o bien la minimización de los costos para alcanzar un nivel de producto determinado.
- 3) Indicadores de economía: esta idea remite a la capacidad de una institución para administrar los recursos financieros de los que dispone, así como para generar recursos en pos del cumplimiento de sus objetivos. En este sentido, el concepto de economía puede vincularse con la disminución de ciertos costos indirectos que no guardan una relación proporcional con el nivel de producto, así como con la generación de recursos propios por parte de la institución en aquellos casos en los que existe posibilidad de ello.
- 4) Indicadores de calidad: esta dimensión se refiere a la capacidad de respuesta de la institución pública ante las necesidades de los usuarios. Al respecto resulta relevante que la acción pública sea capaz de brindar respuestas en tiempo y forma a los requerimientos del público. A un nivel más concreto, la noción de calidad puede traducirse variables como

oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la provisión de los bienes y servicios, comodidad y cortesía en la atención.

### **Dificultades en el diseño y la construcción de indicadores de desempeño**

El diseño y la implementación de un sistema de indicadores para evaluar el desempeño del sector público se presenta como tarea compleja por diferentes motivos. En efecto, como ya fue mencionado, el sector público tiene objetivos complejos, múltiples y contradictorios, los cuales no pueden reducirse a expresiones unidimensionales equivalentes a la rentabilidad del sector privado. Esta circunstancia, de por sí, dificulta definir con precisión cuáles son los outputs o los resultados esperados de la acción pública. Asimismo, aun cuando estas cuestiones están establecidas con claridad, la construcción de indicadores que reflejen con fidelidad estas dimensiones no está exenta de obstáculos. Así, en ocasiones, la elaboración de un indicador requiere el procesamiento y el cruzamiento de datos cuyas fuentes están dispersas o no están disponibles. En otras oportunidades, el acceso de las fuentes de información puede resultar dificultoso, ya sea por razones técnicas o políticas.

Estas y otras problemáticas son abordadas por la bibliografía existente sobre el tema. En tal sentido, López Hernández y Ortiz Rodríguez (2004) realizan una compilación de diferentes opiniones expresadas en la bibliografía pertinente. Al respecto, mencionan a De Pablos Escobar y Valiño Castro (2000; citado en López Hernández y Ortiz Rodríguez, 2004), para quienes los problemas de medición de la actividad del sector público derivan de algunas características de estas organizaciones, entre las que destacan: 1) la existencia de objetivos de tipo social, además de los de tipo económico; 2) la realización de muchas actividades diferentes; 3) el tamaño de las actuaciones públicas, y; 4) una menor experiencia en el ámbito público en la aplicación de medidas de eficacia y eficiencia, además de los temores que puede despertar el proceso de evaluación.

Por su parte, Vela Bargues y Gimeno Ruiz (1998; citado en López Hernández y Ortiz Rodríguez, 2004) destacan la diversidad de funciones y la multiplicidad de objetivos como factores que dificultan la evaluación. Según estos autores, entre las razones que determinan estas dificultades se destacan:

- Los objetivos de las organizaciones públicas son el resultado de procesos de negociación política, lo cual implica que en ocasiones aquéllos se definan en forma amplia y ambigua para alcanzar acuerdos.
- Tal amplitud deriva en problemas de interpretación, lo cual a su vez conlleva problemas operativos en la ejecución de las funciones.

- Los objetivos públicos en muchas ocasiones aparecen superpuestos e interrelacionados, con lo cual es compleja su desagregación y operativización.

Estas dificultades en definir objetivos y resultados impactan necesariamente en las posibilidades de captar los outputs. En tal sentido, Prieto Jano (2001; citado en López Hernández y Ortiz Rodríguez, 2004) destaca la existencia de diversas unidades de medida, lo que torna compleja la homogeneización de los outputs, así como el hecho de que muchos bienes carecen de precios de mercado.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1997; citado en López Hernández y Ortiz Rodríguez, 2004) también señala las dificultades relacionadas con la medición de outputs e inputs. En relación a los outputs, menciona cinco dificultades para su medición: 1) la inexistencia de un indicador general; 2) las dificultades para establecer y cuantificar objetivos de carácter social; 3) en algunos casos, imposibilidad de medir los resultados de la gestión pública; 4) dificultad para medir los beneficios sociales de la acción pública, lo cual se relaciona a su vez con análisis de impacto, y, 5) pueden haber subestimación de outputs negativos, así como efectos cruzados, tanto positivos como negativos, sobre otros servicios públicos.

En línea con los argumentos anteriores, Pedraja Chaparro et al. (2005) destacan cuatro problemáticas fundamentales en relación al diseño de indicadores. Como primera problemática mencionan la multiplicidad de objetivos y la multidimensionalidad del output. Este carácter múltiple y diverso de la acción pública implica que, con frecuencia, se encuentren diversos outputs intermedios que se acercan por aproximación al output final. Esto plantea, en primer lugar, un problema de ponderación entre diversos outputs concurrentes donde, en ocasiones, no se presta más atención a los outputs más importantes, sino a aquellos que son más fáciles de medir. En segundo lugar, se plantea un problema de agregación, dado que a veces se procura sintetizar variables y objetivos heterogéneos en unos pocos indicadores globales, lo cual no siempre resulta posible y puede, además, ocasionar pérdidas de información. Esto, a su vez, deriva en un trade-off entre la utilización de un número grande de indicadores, que refleje la diversidad y complejidad de la acción pública, o un número reducido de indicadores globales. La primera opción provee más información, pero es más difícil de interpretar y más costosa de implementar, mientras que la segunda puede ser más económica, pero puede también repercutir en pérdidas de información y en dificultades metodológicas de agregación.

La segunda problemática que refieren los autores es el horizonte temporal. Muchos de los resultados que arroja la acción pública se manifiestan luego de un tiempo relativamente prolongado. Si el sistema de indicadores se aplica sobre un horizonte



temporal limitado puede haber problemas de atribución de resultados. Esto, a su vez, puede afectar el horizonte temporal de la gestión, la cual podría centrarse en acciones que den resultado a corto plazo, descuidando la implementación de aquellas políticas que dan resultado sólo cuando son implementadas de manera sostenida en el tiempo. Por tales razones, un adecuado sistema de indicadores de desempeño debe contemplar un horizonte temporal suficientemente amplio, de manera que pueda captar los efectos de largo plazo de las políticas públicas.

La tercera problemática mencionada es la de outputs conjuntos, es decir, resultados que son la consecuencia del accionar concurrente de diversas agencias, sin que ninguna pueda atribuirse plenamente los logros alcanzados. En estos casos se propone la implementación de indicadores interface que tengan en cuenta el accionar conjunto de las agencias implicadas.

Por último, como cuarta problemática se mencionan los factores no controlables. Esto hace referencia al hecho de que los resultados de la acción pública se ven determinados por múltiples condicionantes y circunstancias que exceden el propio accionar del sector público. En este sentido, se plantea un problema de atribución de resultados y de responsabilidades, ya que el impacto esperado de una política pública puede verse modificado por factores cuyo control están más allá de las posibilidades de un programa o una política pública concreta.

En suma, el diseño y la implementación de un sistema de indicadores de desempeño presenta múltiples dificultades, tanto conceptuales como metodológicas. En consecuencia, siempre se debe tener en consideración que los indicadores son una aproximación limitada a una realidad compleja, de la que sólo se abordan aspectos parciales. En tal sentido, una adecuada interpretación de los indicadores debe ir más allá de los datos concretos que éstos arrojan, teniendo en cuenta tanto las limitaciones técnicas que implica su construcción, como el marco contextual que condiciona la significatividad de la información que proveen.

## OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

De acuerdo a lo establecido por su Estatuto, la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP) es una Institución Pública, académicamente autónoma y económica y financieramente autárquica, integrada por Facultades, Escuelas Superiores, Institutos y Centros de Investigación, Departamentos, Instituciones de Enseñanza Pre-

Universitaria, Bibliotecas, Centros de Información y otros organismos existentes o a crearse.

En la Sección I, “Principios Constitutivos” de su estatuto se mencionan como ejes centrales de sus funciones la Enseñanza, la Investigación, la Extensión, la Vinculación y Transferencia Tecnológica y el Bienestar Universitario.

A partir de estas consideraciones, en el presente trabajo se propone la implementación de un conjunto de indicadores que permitan llevar a cabo un seguimiento del desempeño de la UNMdP en relación a los ejes definidos en la Sección I de su Estatuto, haciendo hincapié en la función de Enseñanza.

## **Enseñanza**

El artículo 1, inciso a) del Estatuto de la UNMdP establece como uno de los fines de la institución “impartir educación de acuerdo con lo establecido en el presente Estatuto, buscando la formación integral de los estudiantes sobre la base de una cultura humanística y crítica, consolidando los valores democráticos y erradicando prácticas autoritarias”. El inciso f) del mismo artículo la institución se propone “garantizar que la enseñanza impartida en esta Universidad sea gratuita hasta el nivel de grado inclusive, propendiendo a la gratuidad del posgrado”, en tanto que en el inciso g) se establece como uno de los fines asegurar a toda persona con capacidades diferentes, que cumpla con los requisitos para incorporarse a la actividad universitaria, su derecho a una plena integración y participación en todos los ámbitos, mediante la igualdad de oportunidades y la eliminación de toda barrera que limite su integración”.

Por su parte, el artículo 2 del Estatuto establece que la UNMdP podrá impartir enseñanza en todos los niveles educativos; otorgará títulos habilitantes para el ejercicio profesional, grados académicos y certificados de estudios.

El artículo 6 dispone el acompañamiento a los estudiantes, en procura de que completen sus estudios en forma satisfactoria y en los tiempos formalmente previstos en los planes de estudio.

En tanto que el artículo 7 define que “La Universidad fijará los lineamientos básicos para el ingreso, que tendrá carácter irrestricto, como así también para la evaluación y promoción de los estudiantes. En este marco, las Unidades Académicas establecerán y reglamentarán los requerimientos adecuados a cada disciplina de formación. La Universidad establecerá políticas propias y de articulación con la enseñanza media para el desarrollo de habilidades que permitan el ingreso y permanencia en la Institución, garantizando la igualdad de oportunidades.”

La normativa citada pone en evidencia que la UNMdP define sus objetivos de enseñanza con un espíritu esencialmente inclusivo. En este sentido, es misión primordial de la UNMdP procurar que la función de enseñanza tenga el mayor alcance posible dentro de la comunidad, fomentando el ingreso de nuevos estudiantes, facilitando su permanencia dentro de la institución y creando las condiciones para que los estudiantes puedan concluir su formación dentro de los plazos formalmente establecidos.

Teniendo en cuenta esta misión, se proponen a continuación una serie de indicadores que posibiliten una aproximación al desempeño de la Universidad en la función de enseñanza. Los mismos aparecen clasificados en primer lugar por dimensión del desempeño que se procura evaluar y, en segundo lugar, por ámbito de medición y control.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO PROPUESTOS

### -) Indicadores de eficacia:

- 1) Número de ingresantes / Número de estudiantes activos
- 2) Duración promedio de las carreras / Duración formal de las carreras
- 3) Número de egresados / Número ingresantes
- 4) Número de egresados / Número de estudiantes activos

Estos indicadores buscan reflejar, en primer lugar, los resultados efectivos vinculados a la función de enseñanza. Si se clasifican los mismos en función del ámbito de medición y control, podría considerarse que el indicador 1) es un indicador de input, aunque no un indicador de insumos en sentido estricto. En efecto, se trata de un indicador de input dado que toma en cuenta una variable de entrada del sistema. Sin embargo, es discutible que este pueda ser considerado un indicador de insumos, debido a que los ingresantes son parte de la población objetivo a la que está dirigido el beneficio de la educación pública, antes que un recurso humano que emplea la universidad para el logro de sus objetivos.

Por su parte, el indicador 2) constituye un indicador de procesos en la medida en que aborda una consideración dinámica del modo en que la universidad desarrolla la función de enseñanza.

En cuanto a los indicadores 3) y 4), los mismos pueden considerarse como indicadores de output, dado que toman en cuenta el resultado más elocuente de la enseñanza, como es el número de graduados.

En el listado anterior no se incluye ningún indicador de outcomes o de impacto. Tal aproximación resulta sumamente compleja, ya que implica captar de alguna forma consecuencias ulteriores y difíciles de cuantificar que la función de enseñanza tiene sobre la comunidad a la cual la UNMdP pertenece. Esto a su vez implica delimitar en forma explícita cuál se considera que es la comunidad de pertenencia de la UNMdP, lo cual requiere recurrir a cierto grado de arbitrariedad. En principio, podría considerarse que la comunidad de pertenencia de la universidad es la población del Partido de General Pueyrredon. No obstante, esto es sumamente discutible porque a la UNMdP concurren estudiantes de diversas procedencias, a la vez que los egresados de la universidad eligen diferentes destinos una vez que concluyen sus estudios. Asimismo, la universidad cuenta con sedes en municipios vecinos.

Teniendo en cuenta estas salvedades y el nivel de arbitrariedad que ello implica, se proponen como indicadores de outcomes o de impacto los siguientes:

- 5) Número de ingresantes / Población del Partido de General Pueyrredon
- 6) Número de estudiantes activos / Población del Partido de General Pueyrredon
- 7) Número de egresados / Población del Partido de General Pueyrredon

Estos indicadores pueden considerarse como indicadores de eficacia, dado que miden el alcance de la función de investigación que cumple la UNMdP sobre la población local. Dentro de la subclasificación de indicadores de eficiencia que proponen Bonnefoy y Armijo, los indicadores 5) y 6) aquí propuestos podrían considerarse de cobertura, mientras que el indicador 7) sería de resultado final.

-) Indicadores de eficiencia:

- 8) Recursos presupuestarios de la UNMdP / Número de ingresantes
- 9) Recursos presupuestarios de la UNMdP / Número de estudiantes activos
- 10) Recursos presupuestarios de la UNMdP / Número de egresados

El criterio adoptado en el diseño de estos indicadores es el de la maximización del número de estudiantes en relación a los recursos monetarios de la UNMdP. Si bien podrían seleccionarse también recursos físicos en lugar de monetarios para realizar la ponderación, es dudoso que la maximización de la cantidad de estudiantes sobre una dotación determinada de recursos físicos represente realmente una mejora en la eficiencia, antes que un deterioro en la calidad de la enseñanza. Por esta razón se optó

por vincular el número de estudiantes en distintas instancias con recursos monetarios y/o financieros.

En lo que respecta al ámbito de medición y control, el indicador 8) puede considerarse de input, ya que evalúa la eficiencia a partir de la variable de entrada del sistema. El indicador 9) es de procesos, dado aborda en forma dinámica la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje en su etapa intermedia, en tanto que el indicador 10) podría ser considerado de output o de producto, dado que evalúa uno de los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje.

-) Indicadores de calidad:

- 11) Número de estudiantes activos / Número de aulas
- 12) Número de estudiantes activos / Número de docentes
- 13) Número de docentes concursados / Número de docentes
- 14) Número de docentes posgraduados / Número de docentes

El criterio elegido en el diseño de los indicadores 11) y 12) es el de que el hacinamiento en las aulas y las clases muy numerosas atentan contra la calidad de la enseñanza. Si bien es cierto que limitar el número de estudiantes por aula y por docente puede reflejarse en un deterioro de los indicadores de eficiencia, resulta necesario en este sentido aplicar un criterio amplio en el que se pondere que las mejoras en la eficiencia deben estar supeditadas al logro de una mejor calidad educativa.

Asimismo, desde el punto de vista del ámbito de medición y control, podría considerarse a estos cuatro indicadores de calidad como indicadores de procesos, ya que dan cuenta de diversos aspectos de la manera en la que se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## ABORDAJE EMPÍRICO DE LOS INDICADORES DE ENSEÑANZA

Al intentar llevar a cabo la implementación empírica de los indicadores de enseñanza, la primera dificultad que se afronta es la dispersión y heterogeneidad de los datos disponibles. En tal sentido, la estructura organizacional de la universidad, que se encuentra conformada por unidades académicas con alto grado de autonomía, implica que en muchos casos no se encuentre sistematizado un dato genérico que refleje la situación de la universidad globalmente considerada. Tal información, por tanto, debe construirse recurriendo a la información que maneja cada facultad y, en ocasiones, cada

departamento, lo cual requiere una laboriosa tarea de compilación y una compleja tarea de agregación.

Asimismo, cada unidad académica cuenta con una normativa específica en lo que respecta al régimen de enseñanza. Ello obliga a relativizar no sólo el alcance de los datos cuantitativos, sino también el significado mismo de las variables y los conceptos. Así por ejemplo, el significado de la condición de estudiante activo puede diferir según las materias sean anuales o cuatrimestrales, promocionales o con final obligatorio y de acuerdo a los plazos admitidos para rendir final luego de la aprobación de la cursada, parámetros todos que varían entre unidades académicas y entre carreras.

Por estas razones, en el presente trabajo el abordaje empírico de los indicadores de desempeño en la función enseñanza se llevará a cabo, a modo de ejemplificación, a partir de los datos provistos por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCEyS) en lo referido específicamente a las carreras de grado que ofrece dicha unidad académica. Si bien, desde el año 2018 en la FCEyS se imparten tecnicaturas de pregado de menor duración que las carreras de grado tradicionales, la experiencia en el dictado de estas carreras cortas es aún breve y no se cuenta todavía con una masa crítica de estudiantes y graduados, ni con un período de dictado lo suficientemente extenso como para poder obtener indicadores de desempeño significativos. Por tal razón es que este abordaje empírico se limita a las carreras de grado que se imparten en dicha unidad académica.

La FCEyS implementó una reforma integral de los planes de estudio de sus carreras de grado a partir del año 2005. Entre otras, una de las reformas más significativas ha sido la separación de las carreras de Contador Público y Licenciatura en Administración, las cuales anteriormente se estructuraban en un único plan de estudios conducente al otorgamiento de un título doble. Asimismo, a partir del año 2013, la FCEyS ofrece la posibilidad de cursar el Profesorado Universitario en Economía que comparte la mayoría de las cátedras con la Licenciatura en Economía y con otros profesorados que se cursan en la Facultad de Humanidades. Los planes de estudio resultantes la reforma mencionada son los actualmente vigentes, por lo que en el presente la FCEyS imparte cuatro carreras de grado que han mantenido continuidad en su estructura académica durante los últimos dieciocho años. Las carreras de grado en cuestión son Contador Público (CP), Licenciatura en Administración (LA), Licenciatura en Turismo (LT) y Licenciatura en Economía (LE), además del Profesorado Universitario en Economía que inició sus cursadas en 2013. Todas las carreras tienen una duración formal de cinco años, a excepción del Profesorado Universitario en Economía que está diagramada en un plan de cuatro años. Cabe señalar que esta última carrera tiene al momento muy pocos graduados, así como un número reducido de estudiantes en

comparación con las demás opciones de grado, los cuales en algunos casos también son cursantes de la Licenciatura en Economía, carrera con la cual el Profesorado comparte cátedras y docentes. Por esta razón, el análisis de los indicadores de enseñanza se centra en las cuatro carreras de grado con mayor masa crítica de estudiantes y mayor período de vigencia de sus planes de estudio.

#### -) Indicadores de eficacia:

Como se explica en el apartado correspondiente, el concepto de eficacia remite al logro de los objetivos planteados, independientemente de los recursos empleados a tal fin. Al respecto, se asume que el objetivo de la enseñanza en una universidad pública es, en primer lugar, brindar el derecho a la educación a toda persona que opte por la formación en una carrera universitaria. En tal sentido, los principales parámetros sobre los cuales se construyen los indicadores de eficacia propuestos son el número de ingresantes, la cantidad de estudiantes activos y el número de egresados, teniendo en cuenta también la duración promedio de las carreras y el impacto que genera la FCEyS sobre la población local.

#### **1) Número de ingresantes / Número de estudiantes activos**

En relación a este indicador, el número de ingresantes, tomando como tales a aquellas personas que se inscriben en algunas de las carreras por primera vez, pudo ser reconstruida para el período 2005-2022 gracias a los datos provistos por el Área de Ingreso. Los datos obtenidos se presentan en el Cuadro N° 1.

El primer dato destacable que surge de la observación del Cuadro N° 1 es el incremento abrupto en el número de ingresante que tiene lugar en el año 2015. En efecto, entre 2014 y 2015 el número de ingresantes pasa de 648 a 1136, estableciéndose a partir de entonces un cambio de tendencia en la variable. Esta modificación es el resultado del cambio en el régimen de ingreso en virtud del cual a partir de 2015 se derogó el requisito de aprobación de dos exámenes para acceder al cursado de las materias de primer año (Parra, 2018).

En segundo lugar, se destaca el predominio de las carreras de Contador Público y de la Licenciatura en Administración, las cuales abarcan el 45% y el 30,1% del total de los ingresantes que en promedio inician cada año las carreras de grado consideradas<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Las letras "C" y "E" se refieren al plan de estudios vigente de cada carrera.

Cuadro N° 1: Número de ingresantes a las carreras de grado de la FCEyS

<b>AÑO</b>	<b>CP "E"</b>	<b>LA "C"</b>	<b>LE "E"</b>	<b>LT "E"</b>	<b>TOTAL</b>
<b>2005</b>	267	60	38	62	<b>427</b>
<b>2006</b>	269	94	28	56	<b>447</b>
<b>2007</b>	249	116	16	57	<b>438</b>
<b>2008</b>	251	97	32	45	<b>425</b>
<b>2009</b>	288	121	28	51	<b>488</b>
<b>2010</b>	326	176	42	164	<b>708</b>
<b>2011</b>	271	135	46	177	<b>629</b>
<b>2012</b>	288	159	45	139	<b>631</b>
<b>2013</b>	282	183	55	120	<b>640</b>
<b>2014</b>	310	163	67	144	<b>684</b>
<b>2015</b>	522	373	74	167	<b>1136</b>
<b>2016</b>	450	330	113	158	<b>1051</b>
<b>2017</b>	425	345	92	185	<b>1047</b>
<b>2018</b>	420	354	68	137	<b>979</b>
<b>2019</b>	430	341	120	166	<b>1057</b>
<b>2020</b>	436	328	157	159	<b>1080</b>
<b>2021</b>	424	388	138	107	<b>1057</b>
<b>2022</b>	345	420	106	89	<b>960</b>
<b>Promedio anual</b>	<b>347,4</b>	<b>232,4</b>	<b>70,3</b>	<b>121,3</b>	<b>771,3</b>

Fuente: Área de Ingreso FCEyS - UNMdP

Por su parte, el número de estudiantes activos de las carreras de grado, considerando como tales a aquellos que se reinscriben anualmente al cursado de sus estudios, fue obtenido a partir de la información publicada por el portal de la FCEyS, donde sólo se encuentran disponibles datos para el período 2017-2019 diferenciados por carrera<sup>2</sup>. Asimismo, dicho dato no surge directamente del sistema SIU, sino que debe ser construido a través de un proceso de cruzamiento de información que, en principio, no se encuentra publicada. Asimismo, tampoco se contó, a los efectos de este trabajo, con acceso directo a los datos del sistema SIU a fin de realizar el procesamiento de datos requerido para calcular el número de estudiantes activos. Por tal motivo, a los efectos de este trabajo, no fue posible inferir el número de estudiantes activos diferenciados por carrera para otros años que no sean los aquí indicados. Al respecto, la información disponible es la siguiente:

<sup>2</sup> Datos de la FCEyS, Gobierno Abierto. Disponibles en: <https://eco.mdp.edu.ar/institucional/gobierno-abierto#estudiantes>



Cuadro N° 2: Número de estudiantes activos por carrera de grado de la FCEyS

AÑO	CP "E"	LA "C"	LE "E"	LT "E"	TOTAL
2017	2440	1279	423	647	4789
2018	2635	1333	445	633	5046
2019	2516	1375	438	634	4963
<b>Promedio anual</b>	<b>2530,3</b>	<b>1329</b>	<b>435,3</b>	<b>638</b>	<b>4932,7</b>

Fuente: Portal web FCEyS – Gobierno Abierto

A partir de la información disponible, los datos del indicador N° 1 obtenidos son los siguientes:

Cuadro N° 3: Número de ingresantes sobre número de estudiantes activos en carreras de grado de la FCEyS

AÑO	CP "E"	LA "C"	LE "E"	LT "E"	TOTAL
2017	17,4%	27,0%	21,7%	28,6%	21,9%
2018	15,9%	26,6%	15,3%	21,6%	19,4%
2019	17,1%	24,8%	27,4%	26,2%	21,3%
<b>Promedio anual</b>	<b>16,8%</b>	<b>26,1%</b>	<b>21,5%</b>	<b>25,5%</b>	<b>20,9%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Área de Ingreso y del Portal web FCEyS – Gobierno Abierto

Como puede verse en el cuadro N° 3, cada año ingresan a las carreras de grado de la FCEyS un número de estudiantes que equivale, en promedio, al 20,9% de los estudiantes activos. Dicha relación es sensiblemente menor para la carrera de Contador Público, alcanzando al 16,8%, mientras que para las carreras de Licenciatura en Administración y Licenciatura en Turismo, el porcentaje de ingresantes es superior al promedio, ubicándose en 26,1% y 25,5% respectivamente.

## 2) Duración promedio de las carreras / Duración formal de las carreras

A los efectos de medir la duración promedio de las carreras de grado de la FCEyS se tomó el universo de estudiantes que ingresaron a partir del año 2005, es decir, aquellos que comenzaron sus estudios con los planes actualmente vigentes. En consecuencia, se excluyen del análisis los estudiantes que concluyeron sus estudios con los planes anteriores a la reforma de 2005, así como aquellos que iniciaron con los planes anteriores y cambiaron de plan, egresando por lo tanto con los planes actuales. Estos cortes en la muestra se efectuaron a fin de homogeneizar el universo de análisis.

Por otra parte, los datos obtenidos incluyen el total de los egresados de las carreras de grado de la FCEyS hasta el 31/12/2021.

En el cuadro N° 4 se muestra el número de egresados distribuido según tiempo de duración de los estudios junto con el promedio de duración real de cada carrera de grado. Como ya fue mencionado, la duración formal de todas las carreras de grado es de cinco años.

Cuadro N° 4: Número de egresados según período de duración de sus estudios, duración promedio de las carreras y relación entre duración promedio y duración formal

Duración de los estudios	CP "E"	LA "C"	LE "E"	LT "E"	TOTAL
Hasta 6 años	146 (19,7%)	96 (29,3%)	17 (22,1%)	154 (51%)	<b>413</b> <b>(28,5%)</b>
De 6 hasta 8 años	303 (40,9%)	127 (38,7%)	35 (45,5%)	98 (32,5%)	<b>563</b> <b>(38,9%)</b>
De 8 hasta 10 años	163 (22%)	73 (22,3%)	15 (19,5%)	40 (13,2%)	<b>291</b> <b>(20,1%)</b>
De 10 hasta 13 años	98 (13,2%)	30 (9,1%)	6 (7,8%)	8 (2,6%)	<b>142</b> <b>(9,8%)</b>
Más de 13 años	30 (4,1%)	2 (0,6%)	4 (5,2%)	2 (0,7%)	<b>38</b> <b>(2,6%)</b>
<b>Total egresados</b>	<b>740</b> <b>(100%)</b>	<b>328</b> <b>(100%)</b>	<b>77</b> <b>(100%)</b>	<b>302</b> <b>(100%)</b>	<b>1447</b> <b>(100%)</b>
Duración promedio en años	8,04	7,36	7,68	6,55	<b>7,55</b>
Duración formal en años	5	5	5	5	<b>5</b>
Duración promedio/ Duración formal	1,61	1,47	1,54	1,31	<b>1,51</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Departamento Alumnos de la FCEyS

Como puede verse en el cuadro N° 4, la mayor parte de los egresados completan sus estudios en el intervalo que va de los seis a los ocho años, siendo la duración promedio de las carreras de grado en su conjunto de 7,55 años, lo que representa un 51% de la duración formal preestablecida en los planes de estudio. Cabe destacar que esta comparación es posible porque este análisis abarca a los egresados de cuatro carreras de grado de igual duración formal.

Si se analiza cada carrera tomada por separado puede verse que la menor duración corresponde a la Licenciatura en Turismo, que con un promedio de 6,55 años presenta una extensión real que excede a la duración formal en un 31%. Esta carrera es además la única en la cual más de la mitad de los egresados logra graduarse en seis años o menos.

En el extremo opuesto se encuentra la carrera de Contador Público, que con 8,04 años promedio de duración real excede al plazo formal en un 61%.

Por su parte, la Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Economía tienen duraciones similares, con 7,36 y 7,68 años respectivamente.

### **3) Número de egresados / Número ingresantes**

El objetivo de este indicador es ponderar cuántos de los estudiantes que ingresan logran graduarse luego de determinado período de tiempo. El indicador, por lo tanto, debe especificar el lapso temporal que separa el número de ingresantes con el número de egresados a fin de seguir, en la medida de lo posible, la evolución de una misma cohorte. Es decir, no se compara la cantidad de egresados con el número de ingresantes en un mismo año, sino que se presume que los ingresantes de un año determinado concluirán sus estudios luego de un lapso razonable que se establece como referencia para calcular la relación que expresa el indicador. En este caso se optó por comparar ambas variables con una diferencia de seis años. Al igual que en el caso de los indicadores anteriores, se consideran los estudiantes ingresantes a partir del año 2005 y los egresados hasta el año 2021 inclusive. En el cuadro N° 5 se expresan los resultados obtenidos expresados en valores absolutos.

Cuadro N° 5: Número de egresados sobre número de ingresantes con seis años de diferencia -  
En valores absolutos

Número de Egresados / Número de ingresantes	CP "E"	LA "C"	LE "E"	LT "E"	TOTAL
Egresados 10 / Ingresantes 05	3/ 267	3/ 60	11/ 38	10/ 62	<b>17/ 427</b>
Egresados 11 / Ingresantes 06	29/ 269	5/ 94	0/ 28	15/ 56	<b>49/ 447</b>
Egresados 12 / Ingresantes 07	39/ 249	20/ 116	5/ 16	22/ 57	<b>86/ 438</b>
Egresados 13 / Ingresantes 08	55/ 251	21/ 97	4/ 32	17/ 45	<b>97/ 425</b>
Egresados 14 / Ingresantes 09	56/ 288	22/ 121	10/ 28	35/ 51	<b>123/ 488</b>
Egresados 15 / Ingresantes 10	62/ 326	35/ 176	4/ 42	21/ 164	<b>122/ 708</b>
Egresados 16 / Ingresantes 11	85/ 271	25/ 135	7/ 46	40/ 177	<b>157/ 629</b>
Egresados 17 / Ingresantes 12	58/ 288	30/ 159	8/ 45	27/ 139	<b>123/ 631</b>
Egresados 18 / Ingresantes 13	90/ 282	48/ 183	11/ 55	26/ 120	<b>175/ 640</b>
Egresados 19 / Ingresantes 14	88/ 310	24/ 163	10/ 67	30/ 144	<b>152/ 684</b>
Egresados 20 / Ingresantes 15	83/ 522	43/ 373	7/ 74	29/ 167	<b>162/ 1136</b>
Egresados 21 / Ingresantes 16	92/ 450	52/ 330	10/ 113	30/ 158	<b>184/ 1051</b>
<b>Total</b>	<b>740/ 3773</b>	<b>328/ 2007</b>	<b>77/ 584</b>	<b>302/ 1340</b>	<b>1447/ 7704</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Departamento Alumnos y del Área de Ingreso de la FCEyS

Por su parte, en el cuadro N° 6 se muestra la relación entre egresados e ingresantes observados con seis años de diferencia expresados en porcentajes. Es posible apreciar que, en promedio, es la Licenciatura en Turismo la que exhibe un mayor porcentaje de graduados en relación a los ingresantes con 22,5% en promedio, mientras que la Licenciatura en Economía con 13,2% es la carrera en la que egresan un menor porcentaje de los que ingresaron seis años antes. En conjunto, la relación entre egresados e ingresantes con seis años de diferencia para todas las carreras de grado de la FCEyS para el período considerado es de 18,8%.

Cuadro N° 6: Número de egresados sobre número de ingresantes con seis años de diferencia -  
En porcentajes

Número de Egresados / Número de Ingresantes	CP "E"	LA "C"	LE "E"	LT "E"	TOTAL
Egresados 10 / Ingresantes 05	1,1%	5,0%	2,6%	16,1%	<b>4,0%</b>
Egresados 11 / Ingresantes 06	10,8%	5,3%	0,0%	26,8%	<b>11,0%</b>
Egresados 12 / Ingresantes 07	15,7%	17,2%	31,3%	38,6%	<b>19,6%</b>
Egresados 13 / Ingresantes 08	21,9%	21,6%	12,5%	37,8%	<b>22,8%</b>
Egresados 14 / Ingresantes 09	19,4%	18,2%	35,7%	68,6%	<b>25,2%</b>
Egresados 15 / Ingresantes 10	19,0%	19,9%	9,5%	12,8%	<b>17,2%</b>
Egresados 16 / Ingresantes 11	31,4%	18,5%	15,2%	22,6%	<b>25,0%</b>
Egresados 17 / Ingresantes 12	20,1%	18,9%	17,8%	19,4%	<b>19,5%</b>
Egresados 18 / Ingresantes 13	31,9%	26,2%	20,0%	21,7%	<b>27,3%</b>
Egresados 19 / Ingresantes 14	28,4%	14,7%	14,9%	20,8%	<b>22,2%</b>
Egresados 20 / Ingresantes 15	15,9%	11,5%	9,5%	17,4%	<b>14,3%</b>
Egresados 21 / Ingresantes 16	20,4%	15,8%	8,8%	19,0%	<b>17,5%</b>
<b>Total</b>	<b>19,6%</b>	<b>16,3%</b>	<b>13,2%</b>	<b>22,5%</b>	<b>18,8%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Departamento Alumnos y del Área de Ingreso de la FCEyS

#### 4) Número de egresados / Número de estudiantes activos

En lo que respecta a la relación entre el número de egresados y el número de estudiantes activos, entendidos como aquellos que se reinscriben anualmente al cursado de sus estudios, existe la misma limitación que la que se encuentra en relación al indicador número 1, a saber, que el número de estudiantes activos publicados por el portal de la FCEyS sólo constata los datos correspondientes a los años 2017, 2018 y 2019. Al respecto, en los cuadros N° 7 y N° 8 es posible observar que entre los años 2017 y 2019 en lo referido a las carreras de grado, el total de egresados representó entre el 2,6% y el 3,5% del total de estudiantes activos, siendo el promedio del período de 3,1%.

Cuadro N° 7: Número de egresados sobre número de estudiantes activos - En valores absolutos

AÑO	CP "E"	LA "C"	LE "E"	LT "E"	TOTAL
2017	58/ 2440	30/ 1279	8/ 423	27/ 647	123/ 4789
2018	90/ 2635	48/ 1333	11/ 445	26/ 633	175/ 5046
2019	88/ 2516	24/ 1375	10/ 438	30/ 634	152/ 4963

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Departamento Alumnos y del Portal web  
FCEyS – Gobierno Abierto

Cuadro N° 8: Número de egresados sobre número de estudiantes activos - En porcentajes

AÑO	CP "E"	LA "C"	LE "E"	LT "E"	TOTAL
2017	2,4%	2,3%	1,9%	4,2%	2,6%
2018	3,4%	3,6%	2,5%	4,1%	3,5%
2019	3,5%	1,7%	2,3%	4,7%	3,1%
Promedio anual	3,1%	2,5%	2,2%	4,3%	3,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Departamento Alumnos y del Portal web  
FCEyS – Gobierno Abierto

## 5) Número de ingresantes / Población del Partido de General Pueyrredon

Este indicador, junto con los dos indicadores siguientes, se proponen como posibles indicadores de outcomes o de resultados. Como se argumenta en el apartado correspondiente, considerar que la población de influencia de la UNMdP es sólo la población del Partido de General Pueyrredon implica incurrir en una arbitrariedad por diferentes razones. En primer lugar, porque a la UNMdP concurren estudiantes provenientes de diversos lugares del país, en general próximos al sudeste de la provincia de Buenos Aires, pero también en ocasiones de lugares alejados e, incluso, de países vecinos. En segundo lugar, los egresados de la UNMdP en numerosas ocasiones eligen como destinos laborales o de vida lugares diferentes del área de influencia inmediata de la UNMdP. En tercer lugar, el propio concepto de impacto o de resultado implica ponderar numerosas variables cualitativas y cuantitativas que exceden la aproximación propuesta en este trabajo. Así por ejemplo, dimensiones como la productividad económica, la diversificación productiva, el desarrollo de actividades culturales o la influencia sobre otros niveles del sistema educativo constituyen sin duda parte del impacto que la UNMdP tiene sobre la sociedad local y regional. No obstante, la consideración de temáticas tan complejas excede los objetivos del presente trabajo. Por tal motivo, a modo de aproximación, se proponen como indicadores de outcomes o

de resultados la relación entre ingresantes, estudiantes activos y egresados con respecto a la población total del Partido de General Pueyrredon.

A fin de estimar la población del Partido de General Pueyrredon se recurrió a datos de los censos de población y vivienda de los años 2010 y 2022. Al respecto, la población del partido en el año 2010 era de 618.989 habitantes<sup>3</sup>, mientras que el 2022 la misma ascendía a 667.082 habitantes<sup>4</sup>, lo que representa un crecimiento del 7,77% en un lapso de doce años. Esta variación equivale a un aumento anual acumulativo del 0,625% durante el período considerado. En consecuencia, a fin de estimar la evolución de la población local entre 2010 y 2022 se procedió a suponer que la misma crece a una tasa anual acumulativa del 0,625% partiendo del dato inicial de 618.989 habitantes en el año 2010.

Como puede apreciarse en los cuadros N° 9 y N° 10, entre 2010 y 2022 el número de ingresantes promedio por año es de 896,8 estudiantes sobre una población promedio de 642.760,8 habitantes. En términos porcentuales, el número de ingresantes a las carreras de grado de la FCEyS representa en promedio el 0,14% de la población total del Partido de General Pueyrredon. Dicho porcentaje experimenta un incremento abrupto entre 2014 y 2015, pasando del 0,108% al 0,178%. Como ya fue explicado, este cambio se debe a la implementación del ingreso irrestricto a partir del año 2015.

---

<sup>3</sup> Datos del INDEC, Censo Nacional de población, Hogares y Vivienda 2010. Disponibles en: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-3-10-06-357-2010>

<sup>4</sup> Datos del INDEC, Censo 2022, Resultados definitivos. Disponibles en: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-165>

Cuadro N° 9: Número de ingresantes sobre población estimada del Partido de General Pueyrredon - En valores absolutos

AÑO	CP "E"	LA "C"	LE "E"	LT "E"	INGRESANTES	POBLACIÓN
2010	326	176	42	164	708	618.989
2011	271	135	46	177	629	622.861
2012	288	159	45	139	631	626.757
2013	282	183	55	120	640	630.677
2014	310	163	67	144	684	634.622
2015	522	373	74	167	1136	638.591
2016	450	330	113	158	1051	642.586
2017	425	345	92	185	1047	646.605
2018	420	354	68	137	979	650.650
2019	430	341	120	166	1057	654.719
2020	436	328	157	159	1080	658.815
2021	424	388	138	107	1057	662.935
2022	345	420	106	89	960	667.082
<b>Promedio anual</b>	<b>379,2</b>	<b>284,2</b>	<b>86,4</b>	<b>147,1</b>	<b>896,8</b>	<b>642.760,6</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Área de Ingreso de la FCEyS y del INDEC

Cuadro N° 10: Número de ingresantes sobre población estimada del Partido de General Pueyrredon - En porcentajes

AÑO	CP "E"	LA "C"	LE "E"	LT "E"	INGRESANTES	POBLACIÓN
2010	0,053%	0,028%	0,007%	0,026%	0,114%	618.989
2011	0,044%	0,022%	0,007%	0,028%	0,101%	622.861
2012	0,046%	0,025%	0,007%	0,022%	0,101%	626.757
2013	0,045%	0,029%	0,009%	0,019%	0,101%	630.677
2014	0,049%	0,026%	0,011%	0,023%	0,108%	634.622
2015	0,082%	0,058%	0,012%	0,026%	0,178%	638.591
2016	0,070%	0,051%	0,018%	0,025%	0,164%	642.586
2017	0,066%	0,053%	0,014%	0,029%	0,162%	646.605
2018	0,065%	0,054%	0,010%	0,021%	0,150%	650.650
2019	0,066%	0,052%	0,018%	0,025%	0,161%	654.719
2020	0,066%	0,050%	0,024%	0,024%	0,164%	658.815
2021	0,064%	0,059%	0,021%	0,016%	0,159%	662.935
2022	0,052%	0,063%	0,016%	0,013%	0,144%	667.082
<b>Promedio anual</b>	<b>0,059%</b>	<b>0,044%</b>	<b>0,013%</b>	<b>0,023%</b>	<b>0,140%</b>	<b>642.760,6</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Área de Ingreso de la FCEyS y del INDEC



## 6) Número de estudiantes activos / Población del Partido de General Pueyrredon

En lo que respecta al número de estudiantes activos, como ya fue mencionado, nos encontramos con la limitante de que en el Portal Web de la FCEyS sólo se encuentran disponibles los datos correspondientes a los años 2017, 2018 y 2019. Al respecto, como puede verse en el cuadro N° 11, el promedio de estudiantes activos en dicho lapso fue de 4932,7 sobre una población promedio estimada entre 2017 y 2019 de 650.658 habitantes. En términos porcentuales, según se refleja en el cuadro N° 12, ello representa el 0,758% de la población total del Partido de General Pueyrredon.

Cuadro N° 11: Número de estudiantes activos sobre población estimada del Partido de General Pueyrredon - En valores absolutos

AÑO	CP "E"	LA "C"	LE "E"	LT "E"	TOTAL	POBLACIÓN
2017	2440	1279	423	647	4789	646.605
2018	2635	1333	445	633	5046	650.650
2019	2516	1375	438	634	4963	654.719
<b>Promedio anual</b>	<b>2530,3</b>	<b>1329</b>	<b>435,3</b>	<b>638</b>	<b>4932,7</b>	<b>650.658</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Portal web FCEyS – Gobierno Abierto y del

INDEC

Cuadro N° 12: Número de estudiantes activos sobre población estimada del Partido de General Pueyrredon - En porcentajes

AÑO	CP "E"	LA "C"	LE "E"	LT "E"	TOTAL	POBLACIÓN
2017	0,377%	0,198%	0,065%	0,100%	0,741%	646.605
2018	0,405%	0,205%	0,068%	0,097%	0,776%	650.650
2019	0,384%	0,210%	0,067%	0,097%	0,758%	654.719
<b>Promedio anual</b>	<b>0,389%</b>	<b>0,204%</b>	<b>0,067%</b>	<b>0,098%</b>	<b>0,758%</b>	<b>650.658</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Portal web FCEyS – Gobierno Abierto y del

INDEC

## 7) Número de egresados / Población del Partido de General Pueyrredon

El número de egresados en relación a la población local se ve influido por el hecho de que la cantidad de egresados de las carreras de grado de la FCEyS entre 2010 y 2021 presenta una tendencia ascendente, pasando de 17 en el año 2010 a 184 en el año 2021. En promedio, entre 2010 y 2021 el número de egresados por año fue de 120,6, de los cuales 61,7 corresponden a la carrera de Contador Público, 27,3 a la

Licenciatura en Administración, 25,2 a la Licenciatura en Turismo y 7,3 a la Licenciatura en Economía. En otras palabras, poco más del 50% de los egresados por año en promedio corresponden a la carrera de Contador Público.

En términos porcentuales, es posible ver que en 2010 el total de egresados de las carreras de grado representó el 0,0027% de la población local, proporción que en 2021 fue del 0,0278%. En promedio, entre 2010 y 2021 el número de egresados por año de las carreras de grado de la FCEyS representó 0,0187%.

Cuadro N° 13: Número de egresados sobre población estimada del Partido de General Pueyrredon - En valores absolutos

<b>AÑO</b>	<b>CP "E"</b>	<b>LA "C"</b>	<b>LE "E"</b>	<b>LT "E"</b>	<b>TOTAL</b>	<b>POBLACIÓN</b>
2010	3	3	11	10	17	618.989
2011	29	5	0	15	49	622.861
2012	39	20	5	22	86	626.757
2013	55	21	4	17	97	630.677
2014	56	22	10	35	123	634.622
2015	62	35	4	21	122	638.591
2016	85	25	7	40	157	642.586
2017	58	30	8	27	123	646.605
2018	90	48	11	26	175	650.650
2019	88	24	10	30	152	654.719
2020	83	43	7	29	162	658.815
2021	92	52	10	30	184	662.935
<b>Promedio anual</b>	<b>61,7</b>	<b>27,3</b>	<b>7,3</b>	<b>25,2</b>	<b>120,6</b>	<b>640.733,9</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Departamento Alumnos de la FCEyS y del

INDEC

Cuadro N° 14: Número de egresados sobre población estimada del Partido de General Pueyrredon - En porcentajes

AÑO	CP "E"	LA "C"	LE "E"	LT "E"	TOTAL	POBLACIÓN
2010	0,0005%	0,0005%	0,0018%	0,0016%	0,0027%	618.989
2011	0,0047%	0,0008%	0,0000%	0,0024%	0,0079%	622.861
2012	0,0062%	0,0032%	0,0008%	0,0035%	0,0137%	626.757
2013	0,0087%	0,0033%	0,0006%	0,0027%	0,0154%	630.677
2014	0,0088%	0,0035%	0,0016%	0,0055%	0,0194%	634.622
2015	0,0097%	0,0055%	0,0006%	0,0033%	0,0191%	638.591
2016	0,0132%	0,0039%	0,0011%	0,0062%	0,0244%	642.586
2017	0,0090%	0,0046%	0,0012%	0,0042%	0,0190%	646.605
2018	0,0138%	0,0074%	0,0017%	0,0040%	0,0269%	650.650
2019	0,0134%	0,0037%	0,0015%	0,0046%	0,0232%	654.719
2020	0,0126%	0,0065%	0,0011%	0,0044%	0,0246%	658.815
2021	0,0139%	0,0078%	0,0015%	0,0045%	0,0278%	662.935
<b>Promedio anual</b>	<b>0,0095%</b>	<b>0,0042%</b>	<b>0,0011%</b>	<b>0,0039%</b>	<b>0,0187%</b>	<b>640.733,9</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Departamento Alumnos de la FCEyS y del INDEC

-) Indicadores de eficiencia:

Como ya fue mencionado, el concepto de eficiencia remite a los resultados del desempeño de la función público en relación a los recursos empleados. En este sentido, se procura que, dada una determinada dotación de recursos, se logre el máximo nivel de desempeño medido a través de indicadores preestablecidos.

A los efectos de este trabajo se optó por ponderar el número de ingresantes, el número de estudiantes activos y el número de egresados con los recursos económicos de los que dispone en cada año la FCEyS. Esta última variable se abordó a partir de los datos de presupuesto de la FCEyS publicados en los Informes de Gestión disponibles en el portal web de la Facultad<sup>5</sup>. Al respecto, encontramos la limitante de que los datos de presupuesto anual de la FCEyS publicado abarcan el período 2013 a 2018. Asimismo, los datos monetarios se encuentran publicado a valores corrientes, razón por la cual se procedió a realizar su conversión a valores reales a precios de octubre de 2023. Para ello se empleó el índice de precios al consumidor (IPC) publicado por el

<sup>5</sup> Datos de la FCEyS, Gobierno Abierto. Disponibles en: <https://eco.mdp.edu.ar/institucional/gobierno-abierto#gestion>

INDEC a partir de diciembre de 2016 y, para el período anterior a esa fecha, el IPC 9 Provincias elaborado por el Instituto CIFRA de la Central de Trabajadores Argentinos.

Cabe señalar que tanto el presupuesto de la UNMdP como la parte de presupuesto asignada a la FCEyS constituyen un conjunto recursos de económicos cuyo destino no se limita a la función de enseñanza. En efecto, si bien más del 90% del presupuesto se destina al pago de las remuneraciones al personal docente y no docente, las labores que realiza el mismo incluyen numerosas tareas que en ocasiones se pueden relacionar en forma directa con enseñanza, investigación, extensión y/o transferencia, mientras que en muchos casos las actividades realizadas por el personal contribuyen al funcionamiento de la institución en forma integral. Por esta razón, los indicadores que se proponen a continuación constituyen una aproximación a la medición de la eficiencia en la función de enseñanza de la FCEyS.

Asimismo, dado que sólo parcialmente puede identificarse la proporción del presupuesto que se destina a la enseñanza de cada una de las carreras que se imparten en la FCEyS, en los indicadores de eficiencia propuestos en esta sección no se efectúa la distinción de ingresantes, estudiantes y egresados por carreras de grado.

#### **8) Recursos presupuestarios de la FCEyS / Número de ingresantes**

En el cuadro N° 15 se expone la evolución del número de ingresantes a las carreras de grado de la FCEyS entre los años 2013 y 2018 junto con la evolución del presupuesto con que cuenta la FCEyS medido a valores corrientes y a valores constantes de octubre de 2023. Como puede apreciarse, en principio, el incremento en el número de ingresantes que tiene lugar a partir de la implementación del ingreso irrestricto en 2015 acaeció en forma concomitante con un aumento del presupuesto. En efecto, mientras que entre 2014 y 2015 la cantidad de ingresantes aumentó un 66,1%, el presupuesto de la FCEyS se incrementó un 3,6% en términos reales<sup>6</sup>. En contraste, en 2016 el volumen de ingresantes se contrajo un 7,5% con respecto a 2015, mientras que entre esos años el presupuesto de la FCEyS disminuyó un 20,7%. A partir de entonces el presupuesto fue gradualmente incrementado mientras que la cantidad de ingresantes presentó una tendencia levemente descendente. Aun así, el presupuesto de la FCEyS correspondiente a 2018 era menor al de 2015 medido a valores reales.

---

<sup>6</sup> Salvo indicación en contrario, las variaciones del presupuesto de la FCEyS referidas en esta sección corresponden a los valores presupuestarios expresados en términos reales.

En promedio, entre 2013 y 2018 el número de ingresantes por año fue de 922,8, mientras que el presupuesto total de la FCEyS ascendió a un promedio anual de \$ 2.704.432.000 medidos a valores constantes de octubre de 2013.

Cuadro N° 15: Número de ingresantes y presupuesto de la FCEyS medido a valores corrientes y a valores de octubre de 2023

<b>AÑO</b>	<b>INGRESANTES</b>	<b>PRESUPUESTO A VALORES CORRIENTES</b>	<b>PRESUPUESTO A VALORES DE OCTUBRE DE 2023</b>
<b>2013</b>	640	\$ 40.976.410	\$ 2.776.814.582
<b>2014</b>	684	\$ 57.391.344	\$ 2.828.275.182
<b>2015</b>	1136	\$ 75.145.609	\$ 2.930.467.285
<b>2016</b>	1051	\$ 83.596.000	\$ 2.324.384.563
<b>2017</b>	1047	\$ 114.766.000	\$ 2.516.322.419
<b>2018</b>	979	\$ 174.316.615	\$ 2.850.326.881
<b>Promedio anual</b>	<b>922,8</b>	--	<b>\$ 2.704.431.819</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Área de Ingreso y del Portal web FCEyS – Gobierno Abierto

En lo que respecta al presupuesto por ingresante, en el cuadro N° 16 es posible apreciar el impacto que representó la implementación del ingreso irrestricto en 2015. En tal sentido, entre 2014 y 2015, los recursos presupuestarios por ingresante disminuyeron un 37,6%. Subsiguientemente, en el año 2016 los recursos por ingresante cayeron un 14,3% con respecto al año anterior, en este caso no como consecuencia de un incremento significativo en el número de ingresantes, sino enteramente por la reducción de los recursos presupuestarios con que contaba la FCEyS.

En 2017 y 2018 el presupuesto por ingresante se recompuso parcialmente, aunque se mantuvo por debajo del nivel correspondiente a 2014. No obstante, debido a que este indicador establece una comparación entre la cantidad de ingresantes y el presupuesto total de la FCEyS, es lógico inferir que el impacto del ingreso irrestricto se ve diluido cuando la ponderación de los recursos presupuestarios se realiza sobre el total de los estudiantes activos en lugar de los ingresantes.

En promedio, entre 2013 y 2018 el presupuesto anual de la FCEyS dividido el número de ingresantes fue de \$ 3.093.623 medido a valores constantes de octubre de 2023.

Cuadro N° 16: Presupuesto por ingresante de la FCEyS medido a valores corrientes y a valores de octubre de 2023

<b>AÑO</b>	<b>PRESUPUESTO A VALORES CORRIENTES/ INGRESANTES</b>	<b>PRESUPUESTO A VALORES DE OCTUBRE DE 2023/ INGRESANTES</b>
<b>2013</b>	\$ 64.026	\$ 4.338.773
<b>2014</b>	\$ 83.905	\$ 4.134.905
<b>2015</b>	\$ 66.149	\$ 2.579.637
<b>2016</b>	\$ 79.539	\$ 2.211.593
<b>2017</b>	\$ 109.614	\$ 2.403.364
<b>2018</b>	\$ 178.056	\$ 2.911.468
<b>Promedio anual</b>	--	<b>\$ 3.093.623</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Área de Ingreso y del Portal web FCEyS – Gobierno Abierto

### **9) Recursos presupuestarios de la FCEyS/ Número de estudiantes activos**

Al momento de realizar el abordaje empírico de este indicador nos encontramos con la dificultad de que no existe una serie homogénea publicada sobre el número de estudiantes activos de las carreras de grado de la FCEyS que abarque el período de análisis considerado en los indicadores anteriores. En efecto, como ya fue mencionado, en la sección Gobierno Abierto del portal web de la FCEyS sólo existen datos sobre los estudiantes activos para los años 2017, 2018 y 2019. Por lo tanto, la ponderación del presupuesto de la FCEyS por número de estudiantes activos sólo puede hacerse, a partir de datos homogéneos y disponibles públicamente, para los años 2017 y 2018.

En el cuadro N° 17 puede verse que entre los años 2017 y 2018 el promedio anual de estudiantes activos de las carreras de grado fue de 4917,5, en tanto que el presupuesto anual promedio fue de \$ 2.683.325.000.

Por su parte, en el cuadro N° 18 se aprecia que el presupuesto por alumno activo a valores de octubre de 2023 fue en promedio \$ 545.153, habiéndose incrementado un 7,5% entre 2017 y 2018.

Cuadro N° 17: Número de estudiantes activos y presupuesto de la FCEyS medido a valores corrientes y a valores de octubre de 2023

AÑO	TOTAL ESTUDIANTES ACTIVOS	PRESUPUESTO A VALORES CORRIENTES	PRESUPUESTO A VALORES DE OCTUBRE DE 2023
2017	4789	\$ 114.766.000	\$ 2.516.322.419
2018	5046	\$ 174.316.615	\$ 2.850.326.881
<b>Promedio anual</b>	<b>4917,5</b>	<b>--</b>	<b>\$ 2.683.324.650</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Portal web FCEyS – Gobierno Abierto

Cuadro N° 18: Presupuesto por estudiante activo de la FCEyS medido a valores corrientes y a valores de octubre de 2023

AÑO	PRESUPUESTO A VALORES CORRIENTES/ ESTUDIANTES ACTIVOS	PRESUPUESTO A VALORES DE OCTUBRE DE 2023/ ESTUDIANTES ACTIVOS
2017	\$ 23.965	\$ 525.438
2018	\$ 34.546	\$ 564.869
<b>Promedio anual</b>	<b>--</b>	<b>\$ 545.153</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Portal web FCEyS – Gobierno Abierto

## 10) Recursos presupuestarios de la FCEyS/ Número de egresados

El número de egresados entre 2013 y 2018 presenta una tendencia fluctuante, aunque claramente ascendente. En efecto, mientras que en 2013 el número de graduados de todas las carreras de grado de la FCEyS fue de 98, en 2018 dicha cifra alcanzó su valor máximo dentro del lapso mencionado con 175 egresados. En promedio, la cantidad de egresados por año fue de 132,8 (Cuadro N° 19).

Por su parte, el presupuesto dividido la cantidad de egresados por año arroja un valor que desciende sostenidamente, pasando de \$ 28.626.000 en 2013 a \$ 16.287.600 en 2018, con su mínimo valor en el año 2016, cuando el presupuesto por egresado fue de \$ 14.805.000. El promedio en el presupuesto ponderado por cantidad de egresados entre 2013 y 2018 fue de \$ 21.198.600 medido a valores constantes de octubre de 2023 (Cuadro N° 20).

Esta tendencia en el presupuesto por egresado se debe en parte a la reducción del presupuesto global de la FCEyS -en especial en los años 2016 y 2017-, pero fundamentalmente es la consecuencia de un notorio incremento en el número de graduados. En tal sentido, entre 2013 y 2018 la cantidad de egresados por año pasó de 97 a 175, lo que representa un incremento del 80,4%, mientras que el presupuesto total

de la FCEyS aumentó en el mismo lapso un 2,5%. En otras palabras, el número de graduados al año poco menos que se duplicó, mientras el presupuesto de la facultad permaneció prácticamente constante si se toma la comparación entre puntas del período.

Cuadro N° 19: Número de egresados y presupuesto de la FCEyS medido a valores corrientes y a valores de octubre de 2023

<b>AÑO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PRESUPUESTO A VALORES CORRIENTES</b>	<b>PRESUPUESTO A VALORES DE OCTUBRE DE 2023</b>
<b>2013</b>	97	\$ 40.976.410	\$ 2.776.814.582
<b>2014</b>	123	\$ 57.391.344	\$ 2.828.275.182
<b>2015</b>	122	\$ 75.145.609	\$ 2.930.467.285
<b>2016</b>	157	\$ 83.596.000	\$ 2.324.384.563
<b>2017</b>	123	\$ 114.766.000	\$ 2.516.322.419
<b>2018</b>	175	\$ 174.316.615	\$ 2.850.326.881
<b>Promedio anual</b>	<b>132,8</b>	--	<b>\$ 2.704.431.819</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Departamento Alumnos y del Portal web FCEyS – Gobierno Abierto

Cuadro N° 20: Presupuesto por egresado de la FCEyS medido a valores corrientes y a valores de octubre de 2023

<b>AÑO</b>	<b>PRESUPUESTO A VALORES CORRIENTES</b>	<b>PRESUPUESTO A VALORES DE OCTUBRE DE 2023</b>
<b>2013</b>	\$ 422.437	\$ 28.626.954
<b>2014</b>	\$ 466.596	\$ 22.994.107
<b>2015</b>	\$ 615.948	\$ 24.020.224
<b>2016</b>	\$ 532.459	\$ 14.804.997
<b>2017</b>	\$ 933.057	\$ 20.457.906
<b>2018</b>	\$ 996.095	\$ 16.287.582
<b>Promedio anual</b>	--	<b>\$ 21.198.628</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Departamento Alumnos y del Portal web FCEyS – Gobierno Abierto

-) Indicadores de calidad:

La noción de calidad hace referencia a las condiciones en las cuales se desenvuelve el proceso de enseñanza-aprendizaje. En tal sentido, existe un conjunto complejo de factores que influyen en la calidad de la enseñanza, algunos de los cuales



son propios de la institución y otros que se ven determinados por las condiciones particulares que cada estudiante debe afrontar. Por ejemplo, cuestiones como el tiempo de traslado desde la vivienda hasta la facultad, la disponibilidad de un servicio adecuado de transporte público, la disposición en la vivienda de un espacio apto para el estudio y/o la necesidad de trabajar son factores que impactan significativamente en el rendimiento académico de cada estudiante y afectan de diferentes formas la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje que cada estudiante transita como experiencia individual.

Asimismo, condiciones estructurales de la UNMdP como el funcionamiento de un comedor al que los estudiantes pueden acceder a bajo costo, la disponibilidad de una biblioteca central que ofrece espacios de lectura y una amplia oferta de material académico o la existencia de un sistema de becas y de ayudas económicas de diverso tipo, sustentado tanto por la UNMdP como por el Estado Nacional, contribuye a promover la inclusión social en los estudios universitarios y a mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje como experiencia social. Además, en la FCEyS existe, para la mayoría de las cátedras, una amplia gama de franjas horarias y en todos los casos está la posibilidad del turno vespertino para los estudiantes que trabajan.

En suma, tanto la UNMdP como la FCEyS en particular implementan diversos dispositivos que buscan facilitar el acceso y permanencia de los estudiantes y, en más de un sentido, procuran mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje como experiencia colectiva.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, en el presente trabajo se proponen como indicadores de calidad de la enseñanza factores que inciden en forma directa en la situación áulica. Así, se plantean como indicadores el número de estudiantes activos sobre la cantidad de aulas, el número de estudiantes activos sobre el número de docentes, la cantidad de cargos docentes regulares sobre el total de cargos docentes y los estudios de posgrado de la planta docente.

### **11) Número de estudiantes activos / Número de aulas**

Como ya fue mencionado, el criterio adoptado en el diseño de este indicador es el de que, a mayor cantidad de espacios áulicos, o bien, cuanto menor sea el nivel de congestión de las aulas existentes, mejor será la calidad de la enseñanza.

En tal sentido, la FCEyS cuenta con veintiún aulas propias -aparte de aulas externas que son compartidas por diferentes unidades académicas-. Entre 2017 y 2019 el número de estudiantes activos por aula osciló entre 228 y 240, siendo en promedio 234,7 (Cuadro N° 21). Desde luego, esto no significa que en el desarrollo habitual de las

clases cada aula esté ocupada en promedio por dichas cantidades de estudiantes, dado que los espacios de la FCEyS son utilizados en diferentes franjas horarias, durante distintos momentos del día.

Cuadro N° 21: Número de estudiantes activos y cantidad de aulas de la FCEyS

AÑO	TOTAL	AULAS	ESTUDIANTES ACTIVOS/ AULAS
2017	4789	21	228
2018	5046	21	240
2019	4963	21	236
<b>Promedio anual</b>	<b>4932,7</b>	<b>21</b>	<b>234,7</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Portal web FCEyS – Gobierno Abierto

## 12) Número de estudiantes activos/ Número de docentes

Para la elaboración de este indicador se tomó en cuenta el número de personas que cumplen labores docentes en la FCEyS y no el número de cargos docentes. La distinción es relevante ya que es habitual que un mismo docente posea más de un cargo y, además, cargos con distintas dedicaciones equivalen a diferentes cargas horarias. En tal sentido, para la elaboración de este indicador no se consideró el número de cargos que desempeña cada docente, ni la dedicación que corresponde a cada cargo, sino que se consideró únicamente el número de personas que desempeñan funciones docentes.

A partir de los datos publicados en la sección Gobierno Abierto del portal web de la FCEyS sólo se pudo inferir el número de docentes que se desempeñaban en la facultad en los años 2018 y 2019<sup>7</sup>. En dichos años el número de estudiantes activos por docente fue de 11,3 y de 10,4 respectivamente (Cuadro N° 22).

La adecuada interpretación de este dato requiere aclarar ciertas precisiones. En efecto, los datos expresados en el cuadro N° 22 resultan de englobar un conjunto de estudiantes activos que, habitualmente, cursan en forma simultánea dos, tres y, en ocasiones, hasta cuatro materias en un cuatrimestre. Esta simultaneidad implica, lógicamente, que un mismo grupo de estudiantes tenga clase con distintos equipos docentes al mismo tiempo, razón por la cual, el número de estudiantes activos por docente aparece diluido y no refleja con exactitud la realidad de las aulas, donde es habitual que un solo docente imparta clases para varias decenas de alumnos.

<sup>7</sup> Datos de la FCEyS, Gobierno Abierto. Disponibles en: <https://eco.mdp.edu.ar/institucional/gobierno-abierto#docentes>

Cuadro N° 22: Número de estudiantes activos y número de docentes de la FCEyS

AÑO	ESTUDIANTES	DOCENTES	ESTUDIANTES ACTIVOS/ DOCENTES
2018	5046	448	11,3
2019	4963	476	10,4
<b>Promedio anual</b>	<b>5004,5</b>	<b>462</b>	<b>10,9</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Portal web FCEyS – Gobierno Abierto

### 13) Número de cargos docentes concursados / Número de cargos docentes

En la propuesta de este indicador subyace la idea de que la estabilidad laboral de la planta docente contribuye al mejoramiento de la calidad de la enseñanza por varias razones. En primer lugar, impartir clases en una cátedra requiere un proceso de incorporación de contenidos y de estrategias didácticas que se consolidan con los años de experiencia docente. De esta forma, la estabilidad del plantel docente de las cátedras contribuye a la conformación de personal altamente capacitado en las temáticas pertinentes. Asimismo, la perspectiva de estabilidad laboral, así como la posibilidad de crecimiento jerárquico dentro de la estructura docente, incentiva y facilita la formación y capacitación permanente de los docentes.

A partir de los datos publicados en los Informes de Gestión disponibles en el portal Web de la FCEyS se infiere que al 31 de diciembre de 2016 y al 31 de diciembre de 2018 el 61,3 y el 63,9% de los cargos docentes eran regulares<sup>8</sup>. Cabe destacar que a los fines de este indicador se considera el número de cargos docente y no el número de personas que desempeñan funciones docentes. En efecto, el carácter de regular, interino, a término o adscripto corresponde a cada cargo individualmente considerado, en tanto que un mismo docente puede tener más de un cargo con distinta jerarquía, dedicación y condición.

Cuadro N° 23: Condición de regularidad de los cargos docentes de la FCEyS

AÑO	CARGOS REGULARES	CARGOS INTERINOS, A TÉRMINO O ADSCRIPTOS	TOTAL CARGOS DOCENTES	CARGOS REGULARES/ TOTAL CARGOS
2016	390	246	636	61,3%
2018	397	224	621	63,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Portal web FCEyS – Gobierno Abierto

<sup>8</sup> Datos de la FCEyS, Gobierno Abierto. Disponibles en: <https://eco.mdp.edu.ar/institucional/gobierno-abierto#gestion>

#### 14) Número de docentes posgraduados / Número de docentes

El nivel de formación de los docentes se obtuvo a partir de datos del Sistema de Información para la Evaluación y el Mejoramiento Institucional (SIEMI) de la CONEAU provistos por la Secretaría Académica de la FCEyS. Dicha información, referida al total de los docentes de la FCEyS sólo se encuentra disponible para el año 2016. Para fechas posteriores se hallan publicados datos de nivel de formación únicamente para los investigadores, lo cual implica que no se consideran para esta variable los docentes con cargos simples. Por tal razón, a fin de poner a prueba este indicador, se optó por tener en cuenta únicamente los datos del año 2016 en que se puede abordar el conjunto de la planta docente de la FCEyS.

Al respecto, como puede apreciarse en el cuadro N° 24, en el año mencionado el 4,5% de los docentes poseía como máximo nivel de formación el título de doctor, el 9,8% el título de magíster y el 15% el título de especialista. Por su parte, un 65,2% de los docentes sólo poseía el título de grado, en tanto que un 5,5% de docentes sin titulación corresponde a Ayudantes Estudiantes.

Cuadro N° 24: Máximo nivel de formación académica de los docentes de la FCEyS - Año 2016

DOCTOR	MAGÍSTER	ESPECIALISTA	GRADO	SIN TITULACIÓN	TOTAL
18	39	60	260	22	<b>399</b>
4,5%	9,8%	15%	65,2%	5,5%	<b>100%</b>

Fuente: SIEMI, CONEAU Global

#### INDICADORES DE ECONOMÍA

Como ya fue mencionado, el concepto de economía en este marco hace referencia a la capacidad de una organización para administrar en forma adecuada sus recursos en pos del logro de sus objetivos, lo cual implica evaluar la capacidad de generación y movilización de recursos de modo que favorezca el incremento de los niveles de eficiencia. En tal sentido, son indicadores típicos de economía la capacidad de autofinanciamiento, la ejecución del presupuesto de acuerdo a lo programado y la capacidad de recuperación de préstamos, entre otros. Asimismo, se considera un indicador de economía la relación entre los gastos administrativos y los recursos de la organización (Bonney y Armijo, 2005).

Dado que en líneas generales el concepto de administración de recursos aquí planteado remite al funcionamiento integral de la organización, en el presente trabajo se optó por proponer indicadores de economía que procuran ser transversales a las

distintas funciones de la Universidad. Es decir, no se lleva a cabo, en este aspecto, la distinción entre las funciones de Enseñanza, Investigación, Extensión, Vinculación y Transferencia Tecnológica y Bienestar Universitario.

Por otra parte, la puesta a prueba de los indicadores aquí propuestos implica llevar a cabo un análisis pormenorizado de la estructura del presupuesto de la UNMdP lo cual, en principio, excede los objetivos del presente trabajo. Asimismo, tampoco se cuenta con información publicada acerca del presupuesto de la UNMdP con el nivel de detalle y actualización requeridos para dicha tarea.

No obstante, el Informe de Gestión 2018 de la FCEyS<sup>9</sup> ofrece información sobre la ejecución del presupuesto de la facultad en dicho año que permite una aproximación, aunque inexacta, al testeo de los indicadores de economía propuestos.

-) Indicadores de economía propuestos

- 1) Nivel de ejecución de gastos / Gastos presupuestados
- 2) Gastos administrativos / Gastos presupuestados
- 3) Costo de servicios públicos / Gastos presupuestados
- 4) Alquileres pagados / Gastos presupuestados
- 5) Ingresos percibidos por educación a distancia / Recursos presupuestados
- 6) Ingresos percibidos por actividades de transferencia / Recursos presupuestados
- 7) Ingresos percibidos por aranceles de posgrado / Recursos presupuestados
- 8) Generación de recursos propios / Recursos presupuestados

Los indicadores 1) a 4) buscan reflejar criterios de asignación de recursos gastados. Así, el nivel de ejecución de los recursos de acuerdo a lo presupuestado o la reducción -en la medida de lo posible- de gastos en determinadas áreas podrían dar cuenta de un empleo más eficiente de los recursos que propende a mejorar tanto la calidad como el alcance de los servicios que presta la UNMdP a la comunidad.

Por otra parte, los indicadores 5) a 8) procuran dar cuenta de la capacidad de generación de recursos propios por distintos conceptos más allá de los recursos asignados por el Estado Nacional, lo cual, al igual que en el caso anterior, podría permitir a la organización prestar más y mejores servicios, así como ampliar el acceso de la población a las demás funciones que cumple la UNMdP, en particular Enseñanza y

---

<sup>9</sup> Informe de Gestión 2018, FCEyS. Disponible en: <https://eco.mdp.edu.ar/institucional/gobierno-abierto/302-vinculacion/institucional/estadisticas/4029-informe-de-gestion-2018>

Bienestar. No obstante, el incremento de estos indicadores no necesariamente tiene una connotación positiva. En efecto, dado que es una institución pública que brinda un servicio consagrado como derecho social, el financiamiento recibido por la UNMdP del Estado Nacional debería ser suficiente para que la institución cumpla sus objetivos en forma adecuada y sin faltantes. En tal sentido, los recursos externos generados por la organización pueden cumplir un rol subsidiario, pero de ninguna manera reemplazar al financiamiento provisto por el Estado. Al respecto, debe observarse con atención si un incremento de los indicadores 5), 6), 7) y 8) no reflejan una disminución coyuntural o estructural de los recursos provenientes del Estado Nacional.

En lo que respecta al indicador 1), el Informe de Gestión 2018 de la FCEyS indica que en el año 2018 se ejecutó el 96,65% del total del presupuesto con el que contó la facultad en dicho año.

En lo que respecta a los indicadores 2), 3) y 4), los mismos no pueden ser estimados en forma separada a partir de la información publicada en el Informe de Gestión 2018. En tal sentido, los Gastos Administrativos se encuentran distribuidos mayormente entre los gastos en Bienes de Consumo y en Servicios Personales, sin que los gastos correspondientes a estos dos incisos sean a su vez únicamente Gastos Administrativos. De la misma manera, los Costos de Servicios Públicos y los Alquileres se computan típicamente dentro de Servicios No Personales, inciso que a su vez contiene otras partidas de gasto. En tal sentido, en el Informe de Gestión 2018 se expone la estructura del gasto por objeto, del cual se infiere que el gasto en Bienes de Consumo representó el 0,12% del presupuesto total de la Facultad, mientras que los gastos en Servicios No Personales ascendieron al 2,81% del presupuesto total.

Los ingresos percibidos por Educación a Distancia, Transferencia y Posgrado son los principales rubros de recursos propios que genera la FCEyS. De tales conceptos, los ingresos generados por Educación a Distancia representaron en 2018 el 0,39% del presupuesto, los recursos generados por Transferencia el 0,56% y los ingresos percibidos por actividades de Posgrado representaron 1,32% del presupuesto. En conjunto, el total de recursos propios generados por la FCEyS representó en 2018 el 2,72% del presupuesto total con el que contó la facultad en dicho año.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo se propone llevar a cabo tanto un proceso de reflexión teórica acerca de la importancia de los indicadores de desempeño en la gestión pública, así como un ejemplo de aplicación práctica. Esta última se orientó, en concreto, a una

propuesta de indicadores de desempeño para la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP) en su función de enseñanza, cuyo testeo se efectuó con datos específicos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCEyS) de dicha casa de estudios.

La importancia de la implementación de indicadores de desempeño en la gestión pública parte, fundamentalmente, de la necesidad de valorar el rol del sector público en el desarrollo de la vida social. En efecto, sólo se puede valorar adecuadamente aquello que se conoce y, en tal sentido, los indicadores de desempeño permiten entre otras cosas, un adecuado conocimiento del rol que cumplen las diferentes instancias que componen la compleja estructura del sector público. Así, las funciones, los objetivos y los logros que alcanzan las distintas dependencias públicas pueden ser conocidos y valorados a partir de un adecuado sistema de indicadores de desempeño.

Asimismo, y vinculado con lo anterior, los indicadores de desempeño cumplen una función política, en el sentido de que contribuyen a definir con claridad misión, funciones, objetivos y metas de las de las diferentes agencias del Estado. Esto implica también establecer procedimientos, medios con los que se cuenta y población objetivo de las políticas sociales, entre otras cosas. Todas estas dimensiones pueden ser explicitadas con mayor precisión a través de un sistema de indicadores de desempeño.

Por otra parte, los indicadores constituyen una herramienta imprescindible para la toma de decisiones en la gestión. Al respecto, no sólo posibilitan conocer la dirección en la que está orientado un programa o una política pública, sino que también pueden conformar un sistema de información y monitoreo que hace posible realizar ajustes y correcciones en la ejecución de la gestión. Ello puede verse como un sistema de retroalimentación que permite reorientar el rumbo sobre la marcha a fin de alcanzar las metas preestablecidas.

La información que proveen los indicadores no sólo es susceptible de ser empleada por los hacedores de políticas públicas. En efecto, una de las funciones más importantes que idealmente deberían cumplir los indicadores de desempeño es la de poner en conocimiento de la sociedad toda la estructura, las funciones, los recursos y los logros del sector público. En tal sentido, los indicadores de desempeño cumplen una función ético-política fundamental en la medida en que contribuyen a transparentar el accionar del sector público. Ello puede, a su vez, favorecer la participación ciudadana y, en última instancia, fortalecer el carácter democrático de las sociedades.

En lo que respecta a la propuesta práctica de un sistema de indicadores para la UNMdP, el primer aspecto a destacar es la complejidad de la tarea. En efecto, el desempeño de una institución como la Universidad, que cumple múltiples y diversas funciones, sólo puede ser reflejado por un sistema complejo de indicadores. En el presente trabajo la propuesta se acotó únicamente a indicadores de enseñanza.

Al abordar tal tarea, resulta manifiesto que la función de enseñanza reviste a su vez múltiples facetas. En tal sentido, la UNMdP está integrada por distintas unidades académicas con diferentes carreras y planes de estudio, además de distintos regímenes de enseñanza. Asimismo, cada unidad académica se caracteriza por su propia cultura organizacional y cuenta con sus propias bases de datos. Por otra parte, la oferta de enseñanza abarca diversos niveles y modalidades, desde escuela media hasta posgrado, pasando por carreras de grado de diferente duración, tecnicaturas, diplomaturas y cursos específicos. Esta complejidad torna difícil, si no imposible, expresar el desempeño de la función enseñanza de la UNMdP en unos pocos indicadores sintéticos. Por tal razón, la aplicación práctica de los indicadores de enseñanza se focalizó sobre las carreras de grado de la FCEyS de cinco años de duración vigentes a partir de la reforma de planes de estudio del año 2005.

Como primera conclusión cabe destacar que los indicadores de enseñanza propuestos son factibles de implementación a partir de la información existente. Si bien dichos indicadores pueden requerir ajustes en la definición de sus variables al ser aplicados a otras carreras y a otras unidades académicas, los mismos expresan conceptos que pueden ser homologados para el conjunto de la UNMdP e incluso para otras universidades nacionales.

No obstante, al momento de calcular los valores concretos que asumen los indicadores surge el inconveniente de que gran parte de la información necesaria no se encuentra publicada. Ello torna necesario llevar a cabo un proceso de solicitud de información que, en algunas ocasiones, requiere ciertos pasos burocráticos formales. Por otra parte, los datos existentes no se hallan sistematizados de acuerdo a los criterios necesarios para construir las variables contenidas en los indicadores. Por el contrario, en la mayoría de los casos, las variables deben ser construidas a partir de los datos primarios. Ello torna más compleja la solicitud de información dado que, en la mayoría de los casos, se requiere información con cierto nivel de procesamiento, sin que un usuario externo tenga los medios para tal tarea. Asimismo, la información se halla parcialmente dispersa en distintas dependencias de la institución. En consecuencia, dada la heterogeneidad de las variables que componen los indicadores, se hace necesario recurrir a diferentes personas, lo que complejiza aún más la tarea de recopilación.

Sin embargo, aún con ciertas limitaciones, los indicadores de enseñanza propuestos pudieron ser testeados numéricamente, lo cual demuestra su viabilidad. En tal sentido, la propuesta contenida en el presente trabajo puede constituir un primer paso para la implementación regular y sistemática un sistema de indicadores de desempeño que refleje el desenvolvimiento de la función de enseñanza de la UNMdP. Asimismo, se



espera que a partir de esta tarea pueda avanzarse en el diseño e implementación de un sistema de indicadores que exprese el desempeño de la Universidad en las múltiples y complejas funciones que cumple, de manera que la comunidad en su conjunto pueda conocer y valorar plenamente el rol fundamental que cumple la Universidad Pública en nuestra sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA. (2000). "Indicadores de Gestión para las Empresas Públicas". Documento N° 16. Madrid.
- Barzelay, M. (1998). *Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública*. Con la colaboración de Barak Armajani. Fondo de Cultura Económica. México
- Bonnefoy, J. C.; Armijo, M. (2005). "Indicadores de desempeño en el sector público". ILPES. CEPAL. Santiago de Chile [En línea] [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf)
- Chica Vélez, S. (2011). "Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública". En: "Administración & Desarrollo", vol. 53, núm. 39, enero/junio 2011. Escuela Superior de Administración Pública, Bogotá. [En línea] <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3776682>
- De Pablos Escobar, L.; Valiño Castro, A. (2000). *Economía del gasto público: control y evaluación*. Ed. Civitas. Madrid.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. Harper and Row. Nueva York.
- Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, UNMdP. (2014). "Informe Presupuestario 2013". [En línea] <https://eco.mdp.edu.ar/institucional/gobierno-abierto/263-uncategorised/presupuesto/441-informe-presupuestario-2013>
- Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, UNMdP. (2015). "Informe Presupuestario 2014". [En línea] <https://eco.mdp.edu.ar/institucional/gobierno-abierto/263-uncategorised/presupuesto/1244-informe-presupuestario-2014>
- Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, UNMdP. (2016). "Informe Presupuestario 2015". [En línea] <https://eco.mdp.edu.ar/institucional/gobierno-abierto/263-uncategorised/presupuesto/1731-informe-presupuestario-2015>
- Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, UNMdP. (2018). "Informe de Gestión 2013-2017". [En línea] <https://eco.mdp.edu.ar/institucional/gobierno-abierto/195-transparencia/2254-informe-de-gestion-2013-2017>
- Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, UNMdP. (2019). "Informe de Gestión 2018". [En línea] <https://eco.mdp.edu.ar/institucional/gobierno-abierto/302-vinculacion/institucional/estadisticas/4029-informe-de-gestion-2018>

- Franco, R. (1996). "Los paradigmas de la política social en América Latina". En: *Revista de la CEPAL*, N° 58. Santiago de Chile. [En línea] <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/05f37bb0-bb5b-44e5-8053-61d9bdebd95e/content>
- Glynn, J.; Gray, A.; Jenkins, B. (1995). "The Measurement and Audit of Effectiveness". En: Montesinos y Vela (eds.) (1995).
- González Tlazola, N. (2010). "Barzelay y la burocracia: orientación al cliente y participación ciudadana". En: "Encrucijada. Revista Electrónica del Centro de Estudios de Administración Pública", Quinto Número, Mayo-Agosto de 2010. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México. [En línea] <http://www.revistas.unam.mx/index.php/encrucijada/article/view/58517/51748>
- Guerrero, O. (2002). "Gerencia pública cataláctica: romance sin política". ESAP. Colombia.
- Guinart y Solà, J. M. (2003). "Indicadores de Gestión para las entidades públicas". En: VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Panamá, 28-31 Octubre de 2003. [En línea] <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://ibcm.blog.unq.edu.ar/wp-content/uploads/sites/28/2014/03/Guinart-indicadores.pdf>
- Kanter, R. M.; Summers, D.V. (1994). "Doing Well While Doing Good: dilemas de performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach". En: McKeivitt y Lawton (eds.): *Public Sector Management. Theory, critique and practice*. Sage Publication, London.
- López Hernández, A.; Ortiz Rodríguez, D. (2004). "Los indicadores de gestión y el control de eficiencia del sector público". En: *Revista Española de Control Externo*, Vol 6, N° 18. [En línea] <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1166081>
- Millán Smitmans, P. (2007). "Modernización del Estado e Indicadores de Desempeño del Sector Público". En: *Ensayos de Política Económica*, N° 1. [En línea] <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/1991/1/modernizacion-estado-indicadores-desempeno-sector.pdf>
- OCDE/ PUMA. (1998). "Best Practices Guidelines for Evaluation". *Policy Brief*, N° 5. París.
- Ortigueira Bouzada, M. (1987). "Administraciones Públicas: El control de la eficiencia y la eficacia mediante indicadores." En: *Separata Seminarios 1986*. Tribunal de Cuentas.
- Osborne, D.; Gaebler, T. (1994). *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. 1ra edición. Ediciones Paidós. Barcelona
- Pedraja Chaparro, F.; Salinas Jiménez, J.; Salinas Jiménez, M. (2005). "Los indicadores de gestión en el Sector Público". En: *Revista de Economía y Estadística*, Vol 43, N° 2. [En línea]

[https://www.researchgate.net/publication/227441349\\_Los\\_indicadores\\_de\\_gestion\\_en\\_el\\_Sector\\_Publico](https://www.researchgate.net/publication/227441349_Los_indicadores_de_gestion_en_el_Sector_Publico)

- Parra, J.P. (2018). “El cambio en la modalidad de ingreso de los estudiantes a la FCEyS de la UNMdP. Objetivos propuestos por el ingreso irrestricto y resultados de su implementación”. Tesina de Graduación, Especialización en Gestión Universitaria, FCEyS, UNMdP. Mar del Plata. [En línea] <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2979/>
- Prieto Jano, M. J. (2001). “Los indicadores de gestión como instrumento de medición de las actuaciones del sector público”. En: *Papeles de Economía Española*, N° 95.
- Robbins, L. (1944). *Ensayo sobre la naturaleza y significación de la ciencia económica*. Fondo de Cultura Económica. México
- Universidad Nacional de Mar del Plata. (2017). “Estatuo UNMdP RAU 001/13, texto ordenado en 2016”. Mar del Plata. [En línea] <https://www.mdp.edu.ar/attachments/category/126/Estatuto-UNMDP.pdf>
- Vela BARGUES, J.M.; Gimeno Ruiz, A. (1998). “El presupuesto y los indicadores de gestión en el marco de la nueva gestión pública”. En: *La contabilidad en el siglo XXI. Técnica Contable*, volumen extraordinario 50mo Aniversario.
- Weiss, C. (1998). *Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies*, 2da edición, Prentice Hall.