

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:

*Nulan*

**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**

**+info <http://nulan.mdp.edu.ar/59/>**

## *Evaluación de la gestión universitaria a nivel facultad*

### University Management Assissment at faculty level

Roberto I. Vega\*

#### RESUMEN / SUMMARY

El presente trabajo intenta desarrollar una metodología para la evaluación de la calidad de la gestión en las facultades de nuestras universidades, teniendo como modelo las universidades nacionales, o sea instituciones donde está excluida la función lucrativa, aun la destinada a su autosostenimiento.

El esquema propuesto pretende objetivar las diferentes tareas que genéricamente comprenden la denominada "gestión universitaria", identificando para cada una de ellas una serie de indicadores que intentan medir el comportamiento de un conjunto de variables asumidas como clave.

Para su más fácil empleo, el esquema prevé la utilización de veinticinco tablas, correspondientes veinticuatro de ellas a otras tantas variables analizadas y una final de resumen, cuyo llenado permite tener una idea razonablemente fundada de la calidad de la gestión analizada.

*This paper tries to develop a methodology for the evaluation of the quality of management, in our universities, having the as a model the national universities, that is to say institutions where the lucrative function is excluded, even the one assigned to its self - support.*

*The proposed scheme seeks to define the different tasks that generically comprise the denominated "university management", identifying for each one of them a series of indicators which try to measure the behaviour of a group of variables assumed as keys.*

---

\* Profesor titular, Director de la Maestría en Gestión Universitaria, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, UNMDP.

*For its easier use, the scheme plans the use of twenty-five charts, corresponding twenty-four of them to some other analysed variables and a final summary whose filled allows to have a reasonably founded idea of the quality of the analysed management.*

#### **PALABRAS CLAVE / KEYWORDS**

Evaluación universitaria - gestión universitaria - control de gestión universitaria - universidad argentina.

*University evaluation - university management - control of university management - argentine university.*

### **1. FUNDAMENTOS**

La primera cuestión que surge es por qué diseñar una metodología que permita evaluar la calidad de la gestión de una organización, diferenciando esta actividad de la evaluación de los resultados que dicha organización alcanza. Esta situación plantea la absoluta diferenciación que existe entre las organizaciones donde se han desarrollado por excelencia las modernas técnicas de gestión, o sea las “empresas”, de aquellas como los hospitales, las universidades y, por qué no, las cárceles y otras organizaciones plurifinalistas.

En general, las empresas tienen objetivos bastante unívocos (tasa de retorno, cobertura de mercado, capacidad de innovación, etc.) que son de medición relativamente fácil y cuyo comportamiento es monótono, es decir que los indicadores a aplicar muestran, sin lugar a dudas, cuándo la empresa mejora o defeca en su rendimiento. En ese contexto, los procedimientos y modos de gestionar resultan de relativo interés, en tanto y en cuanto los indicadores sustantivos reflejen un buen desempeño.

Frente a esto aparecen las organizaciones plurifinalistas, en las cuales no resulta siempre claro, y menos unívoco, determinar el éxito o fracaso de una gestión determinada. Si se analiza el hospital, por ejemplo, en el cual adquieren relieve y compiten por los recursos finalidades tales como la enseñanza, la investigación, la curación de enfermos y el fomento de la salud de la comunidad, es fácil percibir que un indicador clave en la empresa, como es el costo unitario por prestación o producto, en este ámbito no

siempre puede alabarse, ya que suele esconder desatención transitoria de alguna finalidad, por ejemplo la investigación o el fomento de la salud, lo cual se traducirá en el mediano plazo en un aumento de las demandas por curación y en un encarecimiento y baja de efectividad de los tratamientos.

La universidad posee esta misma complejidad, aumentada por el hecho de que ciertas magnitudes no definen en sí mismas y monótonamente su eficacia. Tómese por caso la tasa de graduación de sus alumnos; si bien una tasa excesivamente baja no se juzga adecuada, tampoco lo es una que se acerque al ciento por ciento. Del mismo modo, los indicadores que intentan medir la calidad y eficacia de la investigación resultan, en el mejor de los casos, producto de asociaciones de causalidad con cierta lógica interna (será mejor aquella que ostente mayor difusión o sea más citada), pero no permiten afirmar rotundamente que reflejen con exactitud el comportamiento de la actividad que se intenta evaluar.

Ni qué decir de las cuestiones que aún no han sido saldadas ideológicamente y que enturbian las mediciones de rendimiento finalista que se intentan. Tal es el caso de las características del ingreso y cómo éste impacta en los costos por alumno y por egresado. Del mismo modo ocurre con todo lo que atañe a las características de control de calidad de docentes y alumnos o a la racionalidad implícita en las decisiones de apertura y crecimiento de universidades, facultades y carreras, donde detrás de supuestas decisiones "políticas" se esconde la más inconsistente manifestación de acuerdos entre facciones o de pago de favores.

En este contexto de análisis resulta entonces problemático suponer que "buenos resultados" suponen "buena gestión", ya que el concepto mismo de "bueno" respecto a los resultados es, por ahora, equívoco. Por ello aparece como necesario el análisis de aquellas cuestiones que entrañan la "gestión" con un criterio que intente medir, dentro de lo posible, hasta dónde se aplican en la universidad las técnicas que intentan garantizar una adecuada y racional toma de decisiones, que al menos guarde coherencia interna con los objetivos propuestos.

En este orden de ideas se plantea este trabajo, que intenta establecer parámetros para medir hasta dónde los tradicionales procesos de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar se desarrollan en la universidad argentina siguiendo criterios técnicamente consistentes.

## 2. PREMISAS METODOLÓGICAS

### 2.1. PLANTEO GENÉRICO

En la selección de variables a analizar y en el desarrollo de indicadores se han tenido en cuenta las siguientes premisas:

a) La gestión es el marco global que actúa facilitando o entorpeciendo el desarrollo de las actividades finalistas de la facultad. En consecuencia, el trabajo se focaliza en *analizar los instrumentos* que se emplean en la gestión en sus diferentes niveles, y no se hace mención de los resultados por cuanto estos últimos se visualizan al observar cada uno de los restantes aspectos que tienen que ver con el cumplimiento de los fines y objetivos y con su calidad. En otras palabras, se evalúa cómo se planifica o cómo se adoptan decisiones pero no lo acertado de los planes o las decisiones.

Excepcionalmente se consideran algunos resultados en el nivel operativo estrictamente vinculados con la labor administrativa y se los expone en relación con dos medidas simbólicas de la eficiencia global: el costo por egresado y el costo por alumno.

b) La actividad de la facultad, como la de toda organización, reconoce tres niveles de acción y de responsabilidad.

El primero, o estratégico, hace referencia a todas las cuestiones que definen la vinculación de la facultad con el contexto y en consecuencia la responsabilidad excluyente por todo lo que allí ocurra es de su conducción política. El análisis procura distinguir claramente la existencia y calidad de los instrumentos de planeación, la existencia de políticas y la situación estructural y decisional. Cabe puntualizar que no se busca emitir opinión sobre lo adecuado de los planes y políticas a las necesidades sociales y a las capacidades propias; solamente se procura observar si la gestión superior de la facultad ha empleado de la mejor manera los instrumentos disponibles.

El segundo, o gerencial, comprende aquellos aspectos a través de los cuales se procura instrumentar los planes estratégicos y políticas. Se analizará la existencia y calidad de los planes operativos, la cobertura y especificidad de la acción normativa, la calidad de los presupuestos y los esquemas de control de gestión como elementos inherentes a las funciones gerenciales internas.

El tercero, u operativo, se focaliza en el análisis de las herramientas procedimentales que hacen al desarrollo de la actividad diaria.

### 2.2. DISEÑO DEL INSTRUMENTO

a) Cada variable seleccionada admite tres grados de eficacia o calidad:

“A” constituye el más alto valor positivo asignable a la variable analizada; “B” es un valor medio y “C” es el menor e indica un insuficiente desarrollo de la variable.

b) A fin de asignar los valores antedichos con la mayor objetividad posible, se ha procurado desarrollar analíticamente para cada variable un número de indicadores que son representativos del estadio de desarrollo alcanzado por aquélla y, al mismo tiempo, orientan acerca de las carencias o falencias de las que adolece.

c) Se ha diseñado un cuadro para cada variable seleccionada a fin de poder analizar sus indicadores y definir en cada caso su grado de eficacia. Este criterio se ha mantenido para veinte variables; en cuanto a las cuatro restantes, por sus características no admiten gradación y sólo tienen por objeto el conocimiento de su estado de situación y su evolución en el tiempo.

d) Por último, se ha preparado un cuadro resumen (nº 25) que permite tener una imagen de conjunto acerca del comportamiento de las variables en forma individual y eventualmente obtener algún indicador cuantitativo de síntesis.

Esta etapa del trabajo es la que implica una mayor discrecionalidad, tanto en la selección de los indicadores como en la asignación de su peso relativo para definir grados de bondad en el comportamiento de cada variable analizada. En consecuencia, es aconsejable aplicar con mucha precaución cada uno de los instrumentos diseñados y revisar luego los resultados, a fin de detectar posibles incongruencias que harán necesario modificar los indicadores seleccionados y su importancia.

## SÍNTESIS DE DIMENSIONES Y VARIABLES

### I. NIVEL ESTRATÉGICO

#### I.1. Dimensión: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

##### Variables:

|                                                  |             |
|--------------------------------------------------|-------------|
| 1- Nivel de formalización del planeamiento       | Cuadro nº 1 |
| 2- Calidad de la información externa considerada | Cuadro nº 2 |
| 3- Calidad de la información interna considerada | Cuadro nº 3 |
| 4- Grado de definición de políticas              | Cuadro nº 4 |

#### I.2. Dimensión: ORGANIZACIÓN

##### Variables:

|                                       |             |
|---------------------------------------|-------------|
| 1- Nivel de formalización estructural | Cuadro nº 5 |
|---------------------------------------|-------------|

- 2- Flexibilidad estructural Cuadro n<sup>o</sup> 6
- 3- Calidad de la estructura decisional Cuadro n<sup>o</sup> 7

## II. NIVEL GERENCIAL

*Variables:* Calidad de los siguientes procesos

- 1- Planeamiento operativo Cuadro n<sup>o</sup> 8
- 2- Administración de la docencia Cuadro n<sup>o</sup> 9
- 3- Administración de la investigación Cuadro n<sup>o</sup> 10
- 4. Administración de la extensión y la asistencia técnica Cuadro n<sup>o</sup> 11
- 5- Administración de los recursos financieros
  - 5.1. Calidad de la información presupuestaria Cuadro n<sup>o</sup> 12
  - 5.2. Sistema de costos Cuadro n<sup>o</sup> 13
- 6- Administración de los recursos físicos Cuadro n<sup>o</sup> 14
- 7- Administración del personal Cuadro n<sup>o</sup> 15
- 8- Control de gestión Cuadro n<sup>o</sup> 16

## III. NIVEL OPERATIVO

### III.1. Dimensión: RECURSOS

*Variables:*

- 1- Recursos humanos Cuadro n<sup>o</sup> 17
- 2- Recursos materiales Cuadro n<sup>o</sup> 18

### III.2. Dimensión: PROCESOS

*Variables:*

- 1- Sistemas institucionales Cuadro n<sup>o</sup> 19
- 2- Sistema de alumnos Cuadro n<sup>o</sup> 20

### III.3. Dimensión: RESULTADOS

*Variables:*

- 1- Volumen de la actividad administrativa Cuadro n<sup>o</sup> 21
- 2- Eficacia decisional Cuadro n<sup>o</sup> 22
- 3- Calidad del desempeño del personal Cuadro n<sup>o</sup> 23
- 4- Eficiencia productiva Cuadro n<sup>o</sup> 24

## DESARROLLO ANALÍTICO

### I. NIVEL ESTRATÉGICO

#### I.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

##### I.1.1. NIVEL DE FORMALIZACIÓN:

Procura medir el nivel de formalización en la preparación de planes de desarrollo institucional y la cantidad y pertinencia de las variables consideradas en su formulación.

Los indicadores descritos a continuación procuran cubrir aquellos aspectos que necesariamente deberían estar contenidos en el planeamiento estratégico formalizado:

- 1- Demanda de aspirantes de las carreras actuales de grado.
- 2- Demandas acerca de la creación de nuevas carreras de grado.
- 3- Hipótesis de presencia territorial efectiva y con ofertas a distancia de carreras de grado.
- 4- Demanda de aspirantes de carreras actuales de posgrado.
- 5- Demanda de aspirantes de nuevas carreras de posgrado.
- 6- Hipótesis de presencia territorial efectiva y con ofertas a distancia de carreras de posgrado.
- 7- Ofertas actuales de grado y posgrado que se desactivarán.
- 8- Áreas de conocimiento que actualmente se investigan.
- 9- Áreas de conocimiento cuya investigación se desea desarrollar.
- 10- Áreas de conocimiento cuya investigación se desactivará.
- 11- Demanda generada por cursos de extensión presenciales.
- 12- Demanda generada por cursos de extensión a distancia.
- 13- Ofertas de transferencia tecnológica actualmente desarrolladas.
- 14- Nuevas ofertas de transferencia tecnológica a desarrollar.
- 15- Convenios y acuerdos con otras unidades académicas para desarrollos conjuntos.
- 16- Convenios y acuerdos con organismos públicos y privados para el desarrollo de actividades de capacitación y transferencia.

#### I.1.1. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN EXTERNA CONSIDERADA EN EL PROCESO DE PLANEAMIENTO

Procura evaluar la cantidad y calidad de información externa que se ha considerado en el proceso de planeamiento.

Los indicadores que se transcriben constituyen un intento de definir un mínimo de información externa pertinente a considerar.

1- Situación socioeconómica regional: modelo de generación de riqueza (PBI); de distribución del ingreso; estructura del empleo; vectores de desarrollo regional; estabilidad de la situación.

2- Situación sociopolítica nacional y regional: estratificación; grupos de poder y presión; difusión del poder y participación democrática; potencialidad del conflicto social; estabilidad de la situación.

- 3- Calidad de vida de la población regional: necesidades básicas, sociales, culturales y políticas. Estado de satisfacción.
- 4- Situación ambiental regional: desequilibrios problemáticos.
- 5- Estado de la tecnología de punta y local, por rubro: robótica; informática; generación de energía tradicional y no tradicional; producción y conservación de alimentos; transportes; comunicaciones; nuevos materiales; biogenética y biotecnología.
- 6- Estado del conocimiento (por área), situación relativa referida a otras instituciones nacionales y del Mercosur.
- 7- Características del sistema secundario regional. Tipos; matrículas; egresados potenciales anuales.
- 8- Características del sistema terciario regional. Tipos; ofertas concurrentes; calidad.
- 9- Demandas regionales de educación superior en carreras vinculadas a la facultad.
- 10- Necesidades regionales de educación superior en áreas vinculadas a la facultad: sector público y privado.
- 11- Inserción laboral de los graduados.
- 12- Grado de satisfacción de los graduados con su formación.
- 13- Grado de satisfacción de los empleadores con relación a los graduados de la facultad.
- 14- Vinculaciones con el medio productivo; organizaciones intermedias; corporaciones profesionales.
- 15- Relaciones con el Estado: nacional, provincial y municipal.
- 16- Características de las empresas regionales; estado de obsolescencia de la tecnología de producción; competitividad; incorporación de robótica e informática; aplicación de técnicas de gestión.
- 17- Demandas potenciales de asistencia técnica y capacitación de cuadros gerenciales.
- 18- Principales sectores productivos regionales. Aspectos críticos.
- 19- Fuentes de financiamiento alternativas.

### I.1.3. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN INTERNA

#### CONSIDERADA EN EL PROCESO DE PLANEAMIENTO

Procura evaluar la cantidad y calidad de información interna que se ha considerado en el proceso de planeamiento.

Se posee y considera información interna basada en estadísticas y elaboraciones propias y de la universidad.

Los indicadores que siguen intentan constituir un repertorio básico de información a considerar.

1- Análisis socioeconómico de procedencia; nivel educacional de los padres; tiempo semanal dedicado a los estudios; posesión personal de equipos informáticos; conocimientos de idiomas; promedio de pruebas de ingreso.

2- Evolución cuantitativa de la matrícula por carreras.

3- Evolución de las tasas de repitencia y desgranamiento.

4- Situación laboral de los alumnos.

5- Análisis del cuerpo docente por categorías y áreas de conocimiento según titulación y dedicación.

6- Análisis del cuerpo docente por categorías y áreas, por grupo etéreo.

7- Análisis de los grupos de investigación consolidados y su productividad.

8- Análisis del personal de apoyo según cantidad y capacitación; relación por docente y por alumno.

9- Disponibilidad de bibliotecas, hemerotecas, acceso a bases de datos e *Internet*.

10- Disponibilidad de recursos informáticos para funciones docentes.

11- Disponibilidad de espacios. Metros por alumno y estado de conservación.

12- Presupuesto: evolución y composición. Fuentes de financiamiento.

#### I.1.4. DEFINICIÓN EXPLÍCITA DE POLÍTICAS

Intenta analizar la existencia formal de políticas sobre diferentes aspectos institucionales. Su existencia deberá corroborarse con normas escritas en forma de ordenanzas o resoluciones.

Se reitera que no se analiza aquí la calidad o pertinencia de las políticas implementadas sino su mera existencia explícita.

Los siguientes constituyen los indicadores básicos a considerar y están referidos a definiciones de políticas sobre los aspectos que cada uno indica:

1- Área territorial a cubrir con servicios de la facultad.

2- Especialidades académicas y profesionales y orientaciones que se desarrollarán.

3- Características de la población a atender: edad, sexo, situación laboral, demandas de formación, etc.

4- Temas específicos sobre los que se desarrollará la investigación.

5- Tipos de servicios que se brindarán a la comunidad y sus organizaciones públicas y privadas.

- 6- Vinculación con el sistema educativo secundario regional.
- 7- Vinculación con el sistema terciario y universitario regional.
- 8- Vinculación con los egresados y sus corporaciones profesionales.
- 9- Vinculación con las manifestaciones del Estado nacional, provincial y municipal.
- 10- Vinculación con las organizaciones productivas regionales.
- 11- Vinculación con otras estructuras sociales (cámaras, sindicatos, etc.).
- 12- Vinculación con la población en general.
- 13- Reclutamiento y selección de alumnos.
- 14- Formación y desarrollo de cuadros docentes.
- 15- Control cualitativo de las tareas de docencia, investigación, extensión y transferencia.
- 16- Crecimiento y desarrollo institucional.

## I.2. ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL

### I.2.1. FORMALIZACIÓN ESTRUCTURAL

Se procura visualizar la medida en que la facultad ha planificado su división de tareas y la claridad y coordinación de las funciones emergentes.

Este análisis requerirá, además de la lectura de los documentos pertinentes, la observación y consulta con informantes clave de la facultad.

Los indicadores básicos son los siguientes:

- 1- Existe un organigrama explícito de toda la facultad, el cual está formalizado por escrito.
  - 2- Existen manuales con la descripción de las funciones y los cargos hasta el nivel de jefes de división como mínimo.
  - 3- Grado de coincidencia entre el organigrama formal y la real asignación de roles y atribuciones.
  - 4- Grado de cumplimiento de la descripción de funciones y cargos.
  - 5- Razonabilidad observada en la delegación de autoridad propuesta.
- Nivel de descentralización decisoria.
- 6- Análisis de la calidad de la estructura en términos de definición clara de incumbencias y jurisdicciones de manera de evitar conflictos por zonas grises de decisión.
  - 7- Análisis de la estructura en términos del número y complejidad de las tareas y sus responsables, que cada nivel jerárquico debe controlar (alcance del control).

### 1.2.2. FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ACADÉMICA

Esta variable indica la mayor o menor facilidad con que cuenta la facultad para modificar su oferta académica con mínimo costo y desplazamiento de recursos humanos. La medida en que estén instrumentados los siguientes indicadores dará una idea de ella:

1- Los docentes son designados con afectación a un área de conocimiento de la facultad, pudiendo asumir el dictado de un grupo de asignaturas o algunas de sus partes.

2- Las carreras están estructuradas a partir de ciclos iniciales comunes a dos o más, que se bifurcan en forma progresiva.

3- Las carreras poseen ciclos finales de orientación opcionales.

4- Las currículas admiten un mínimo de 25% de asignaturas opcionales con un sistema de créditos.

5- Se comparten recursos docentes con otras facultades, existiendo materias en común o admitiéndose el cursado de asignaturas por alumnos de esta facultad en otras unidades académicas.

6- Se programan asignaturas bajo la responsabilidad del área o departamento respectivo, que son dictadas en forma colectiva por varios docentes.

### 1.2.3. CALIDAD DE LA ESTRUCTURA DECISIONAL

Se procura evaluar en qué medida las disposiciones estatutarias y reglamentarias permiten que haya una correcta asignación de responsabilidad por las decisiones y evitan que los órganos de gobierno se sobrecarguen con decisiones de nivel operativo y descuiden la atención de los aspectos estratégicos y normativos.

El análisis se centra en procurar establecer el tiempo que los Consejos Académicos o Directivos dedican a decisiones de tipo estratégico y directivo (fijación de políticas, normas, procedimientos) y el que dedican a resolver situaciones puntuales que deberían considerarse en otros niveles inferiores.

Con ese propósito se han seleccionado siete indicadores que plantean actividades del primer tipo y otros seis que representan el otro tipo de decisiones.

Indicadores: Proporción del tiempo total dedicado a:

1- Definición de objetivos, políticas y procedimientos.

2- Definiciones normativas sobre régimen académico y tareas docentes.

3- Definiciones normativas sobre estructuras curriculares y contenidos de asignaturas.

4- Asignación global de recursos presupuestarios a distintas finalidades.

5- Tratamiento de informes sobre control de gestión de la facultad y sus áreas o departamentos.

- 6- Actividades vinculadas con la evaluación del desempeño del personal, tanto docente como no docente.
- 7- Actividades de autoevaluación y diagnóstico institucional.
- 8- Designación de jurados de concursos docentes.
- 9- Designaciones de personal.
- 10- Tratamiento de solicitudes de excepción a normas vigentes (sobre plazos, correlatividades, licencias, etc.).
- 11- Tratamiento de peticiones individuales de diverso tipo.
- 12- Aprobación de programas de asignaturas.

## CUADROS DE ANÁLISIS

Cuadro nº1 - Variable: NIVEL DE FORMALIZACIÓN DEL PLANEAMIENTO

| NIVEL DE PREVISIÓN SOBRE LOS SIGUIENTES INDICADORES     | ALTA<br>1 | MEDIA<br>0,5 | NULA<br>0 |
|---------------------------------------------------------|-----------|--------------|-----------|
| 1- Demanda de aspirantes de las carreras de grado       |           |              |           |
| 2- Demanda de creación de nuevas carreras de grado      |           |              |           |
| 3- Hipótesis de presencia territorial en el grado       |           |              |           |
| 4- Demanda de aspirantes de carreras de posgrado        |           |              |           |
| 5- Demanda de nuevas carreras de posgrado               |           |              |           |
| 6- Hipótesis de presencia territorial en el posgrado    |           |              |           |
| 7- Ofertas actuales de grado y posgrado a desactivar    |           |              |           |
| 8- Áreas de conocimiento que actualmente se investigan  |           |              |           |
| 9- Áreas cuya investigación se desea desarrollar        |           |              |           |
| 10- Áreas cuya investigación se desactivará             |           |              |           |
| 11- Demanda por cursos de extensión presenciales        |           |              |           |
| 12- Demanda por cursos de extensión a distancia         |           |              |           |
| 13- Ofertas de asistencia técnica desarrolladas         |           |              |           |
| 14- Nuevas ofertas de asistencia técnica a desarrollar  |           |              |           |
| 15- Acuerdos con otras facultades p/acciones en común   |           |              |           |
| 16- Acuerdos c/organismos externos p/capacitación y Tr. |           |              |           |
| TOTALES                                                 |           |              |           |

### Lectura del Cuadro

Grado A: Suma total =  $\delta > 9$  (nueve)

Grado B: Suma total =  $\delta > 5$  (cinco)

Grado C: Suma total  $< 5$  (cinco)

Cuadro nº 2 - Variable: CALIDAD DE LA INFORMACIÓN EXTERNA CONSIDERADA

| NIVEL DE PREVISIÓN SOBRE LOS SIGUIENTES INDICADORES       | ALTA<br>1 | MEDIA<br>0,5 | NULA<br>0 |
|-----------------------------------------------------------|-----------|--------------|-----------|
| 1- Situación socioeconómica regional                      |           |              |           |
| 2- Situación sociopolítica nacional y regional            |           |              |           |
| 3- Calidad de vida de la población regional               |           |              |           |
| 4- Situación ambiental regional                           |           |              |           |
| 5- Estado de la tecnología de punta y local, por rubro    |           |              |           |
| 6- Estado del conocimiento (por área) situación relativa  |           |              |           |
| 7- Características del sistema secundario regional        |           |              |           |
| 8- Características del sistema terciario                  |           |              |           |
| 9- Demandas regionales de educación vinculadas a la F.    |           |              |           |
| 10- Necesidades regionales de E.S. vinculadas a la Fac.   |           |              |           |
| 11- Inserción laboral de los graduados                    |           |              |           |
| 12- Grado de satisfacción de los graduados                |           |              |           |
| 13- Grado de satisfacción de los empleadores              |           |              |           |
| 14- Vinculaciones con el medio productivo                 |           |              |           |
| 15- Relaciones con el Estado nacional, provincial y local |           |              |           |
| 16- Características de las empresas regionales            |           |              |           |
| 17- Demandas potenciales de asistencia técnica y capac.   |           |              |           |
| 18- Principales sectores productivos regionales           |           |              |           |
| 19- Fuentes de financiamiento alternativas                |           |              |           |
| TOTALES                                                   |           |              |           |

Lectura del Cuadro

Grado A: Suma total =  $\delta > a 10$  (diez) Grado C: Suma total  $< a 5$  (cinco)

Grado B: Suma total =  $\delta > a 5$  (cinco)

Cuadro nº 3 - Variable : CALIDAD DE LA INFORMACIÓN INTERNA CONSIDERADA

| NIVEL DE PREVISIÓN SOBRE LOS SIGUIENTES INDICADORES      | ALTA<br>1 | MEDIA<br>0,5 | NULA<br>0 |
|----------------------------------------------------------|-----------|--------------|-----------|
| 1- Análisis del nivel socioeconómico de los alumnos      |           |              |           |
| 2- Evolución cuantitativa de la matrícula por carreras   |           |              |           |
| 3- Evolución de las tasas de repitencia y desgranamiento |           |              |           |
| 4- Situación laboral de los alumnos                      |           |              |           |

|                                                            |  |  |  |
|------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 5- Cuerpo docente: por categorías, titulación y dedicación |  |  |  |
| 6- Cuerpo docente: por categorías y grupo etéreo           |  |  |  |
| 7- Grupos de investigación consolidados; productividad     |  |  |  |
| 8- Personal de apoyo. Cantidad y capacitación              |  |  |  |
| 9- Situación de bibliotecas y accesos informáticos         |  |  |  |
| 10- Recursos informáticos para labor docente               |  |  |  |
| 11- Disponibilidad de espacios. M2 por alumno              |  |  |  |
| 12- Presupuesto. Evolución y composición                   |  |  |  |
| TOTALES                                                    |  |  |  |

Lectura del Cuadro

Grado A: Suma total = 6 > a 7 (siete)

Grado B: Suma total = 6 > a 4 (cuatro)

Grado C: Suma total < a 4 (cuatro)

Cuadro nº 4 - Variable: GRADO DE DEFINICIÓN EXPLÍCITA DE POLÍTICAS

| GRADO DE DEFINICIÓN DE LOS SIGUIENTES INDICADORES         | ALTO<br>1 | MEDIO<br>0,5 | NULO<br>0 |
|-----------------------------------------------------------|-----------|--------------|-----------|
| 1- Área territorial a cubrir con servicios de la facultad |           |              |           |
| 2- Especialidades que se desarrollarán                    |           |              |           |
| 3- Características de la población a atender              |           |              |           |
| 4- Temas específicos a desarrollar en investigación       |           |              |           |
| 5- Tipos de servicios a brindar a la comunidad            |           |              |           |
| 6- Vinculación con el sistema secundario regional         |           |              |           |
| 7- Vinculación con el sistema de E.S. regional            |           |              |           |
| 8- Vinculación con los egresados y sus corporaciones      |           |              |           |
| 9- Vinculación con manifestaciones del Estado             |           |              |           |
| 10- Vinculación con organizaciones productivas regionales |           |              |           |
| 11- Vinculación con otras estructuras sociales            |           |              |           |
| 12- Vinculación con la población en general               |           |              |           |
| 13- Reclutamiento y selección de alumnos                  |           |              |           |
| 14- Formación y desarrollo de cuadros docentes            |           |              |           |
| 15- Control cualitativo de las actividades docentes       |           |              |           |
| 16- Crecimiento y desarrollo institucional                |           |              |           |
| TOTALES                                                   |           |              |           |

Lectura del Cuadro

Grado A: Suma total = 6 > a 9 (nueve)

Grado B: Suma total =  $\delta > a 5$  (cinco)

Grado C: Suma total  $< a 5$  (cinco)

Cuadro nº 5 - Variable: FORMALIZACIÓN ESTRUCTURAL

| GRADO DE DEFINICIÓN DE LOS SIGUIENTES INDICADORES        | TOTAL<br>1 | PARCIAL<br>0,5 | NULO<br>0 |
|----------------------------------------------------------|------------|----------------|-----------|
| 1- Existencia de un organigrama formal escrito           |            |                |           |
| 2- Coincidencia de la estructura real con el organigrama |            |                |           |
| 3- Existencia de descripción escrita de cargos           |            |                |           |
| 4- Grado de cumplimiento de la descripción de cargos     |            |                |           |
| 5- Razonabilidad de la delegación de autoridad           |            |                |           |
| 6- La estructura evita conflictos de autoridad           |            |                |           |
| 7- La estructura plantea alcance razonable del control   |            |                |           |
| TOTALES                                                  |            |                |           |

Lectura del Cuadro

Grado A: Puntaje 1 en indicador nº 1 y suma total =  $\delta > a 4$  (cuatro)

Grado B: Puntaje mínimo 0,5 en indicador nº 1 y suma total =  $\delta > a 2$

Grado C: No cumple con niveles previos

Cuadro nº 6 - Variable: FLEXIBILIDAD ESTRUCTURAL

| GRADO DE CUBRIMIENTO DE LOS SIGUIENTES INDICADORES       | TOTAL<br>1 | PARCIAL<br>0,5 | NULO<br>0 |
|----------------------------------------------------------|------------|----------------|-----------|
| 1- Docentes afectados a áreas y no a cátedras            |            |                |           |
| 2- Carreras estructuradas sobre ciclos iniciales comunes |            |                |           |
| 3- Carreras con ciclos finales de orientación opcionales |            |                |           |
| 4- Currículas que admiten más de un 25% de optativas     |            |                |           |
| 5- Se aceptan asignaturas cursadas en otras áreas        |            |                |           |
| 6- Se comparten recursos docentes con otras U.A.         |            |                |           |
| 7- Se programan asignaturas a nivel área (colectivas)    |            |                |           |
| TOTALES                                                  |            |                |           |

Lectura del Cuadro

Grado A: Suma total =  $\delta > a 4$  (cuatro)

Grado B: Suma total =  $\delta > a 2$  (dos)

Grado C: Suma total  $> a 2$  (dos)

Cuadro nº 7 - Variable: CALIDAD DE LA ESTRUCTURA DECISIONAL

| TEMAS DE TRATAMIENTO EN EL CONSEJO ACADÉMICO                                       | % TIEMPO DEDICADO |               |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|
|                                                                                    | TAREAS 1 A 7      | TAREAS 8 A 13 |
| 1- Definición de objetivos, políticas y procedimientos                             |                   |               |
| 2- Definiciones normativas sobre régimen académico y tareas docentes               |                   |               |
| 3- Definiciones normativas sobre estructuras curriculares y contenidos de materias |                   |               |
| 4- Asignación global de recursos presupuestarios a distintas finalidades           |                   |               |
| 5- Tratamiento de informes sobre control de gestión de la facultad y sus áreas     |                   |               |
| 6- Actividades vinculadas con la evaluación del desempeño del personal             |                   |               |
| 7- Actividades de autoevaluación y diagnóstico institucional                       |                   |               |
| TOTAL N° 1                                                                         |                   |               |
| 8- Designación de jurados en concursos                                             |                   |               |
| 9- Designación de personal                                                         |                   |               |
| 10- Tratamiento de solicitudes de excepción (inscripciones, licencias)             |                   |               |
| 11- Tratamiento de apelaciones de decisiones de otros niveles                      |                   |               |
| 12- Tratamiento de peticiones individuales de diverso tipo                         |                   |               |
| 13- Aprobación de programas de asignaturas                                         |                   |               |
| TOTAL N° 2                                                                         |                   |               |
| TOTAL 1 + 2 = 100% DEL TIEMPO DE SESIONES                                          |                   |               |

Nota: En todos los casos la suma total del tiempo distribuido debe completar el 100%.

### Lectura del Cuadro

Grado A: Suma del tiempo dedicado a indicadores 1 a 7 =  $\delta >$  al 50%

Grado B: Suma del tiempo dedicado a indicadores 1 a 7 =  $\delta >$  al 30%

Grado C: Suma del tiempo dedicado a indicadores 1 a 7  $>$  al 30%

## II. NIVEL GERENCIAL

### II.1. PLANEAMIENTO OPERATIVO

Procura establecer en qué medida los lineamientos estratégicos se vuelcan en planes anuales operacionales.

También se procura evaluar el nivel de cobertura y orientación para la acción que proveen los planes.

Los indicadores planteados son:

1- Elaboración de planes operativos anuales escritos.

2- Contenido de metas a lograr en docencia.

- 3- Contenido de metas a lograr en investigación.
- 4- Contenido de metas a lograr en extensión y transferencia.
- 5- Contenido de metas sobre otras cuestiones institucionales (edificios, equipamiento, costos, etc.).
- 6- Contenido de metas sectoriales con identificación de responsables.
- 7- Asignación de medios para el logro de los objetivos.
- 8- Correlación entre el presupuesto y el plan operativo.

## II.2. ADMINISTRACIÓN DE LA DOCENCIA

Intenta medir el grado de normalización de las decisiones en esta área, reconocible a través de las normas escritas vigentes en la facultad.

Los siguientes indicadores plantean la existencia de normas que regulan los siguientes tópicos:

- 1- Metodología para establecer la dotación docente en cada asignatura.
- 2- Bases metodológicas para la formulación de programas de estudio.
- 3- Sistema de articulación secundario-universidad. Normas sobre reclutamiento, calificación y evaluación de los aspirantes a ingresar.
- 4- Sistema de selección del personal docente.
- 5- Sistema de capacitación científica y pedagógica del personal docente.
- 6- Sistema de control de gestión y evaluación del desempeño del personal docente.
- 7- Régimen académico de enseñanza y evaluación de alumnos.
- 8- Régimen de alumnos. Categorías y permanencia.

## II.3. ADMINISTRACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Intenta analizar la existencia de normas y criterios escritos que regulen las decisiones en esta área.

Los siguientes indicadores plantean la existencia de normas en este tema:

- 1- Existencia de normas sobre formulación y evaluación *ex-ante* de proyectos de investigación.
- 2- Existencia de normas que establezcan criterios sobre asignación de recursos a los diferentes proyectos.
- 3- Existencia de normas sobre financiamiento extrauniversitario de proyectos.
- 4- Existencia de criterios para la evaluación *ex-post* de proyectos.
- 5- Existencia de criterios para establecer costos de los proyectos.
- 6- Existencia de normas propias sobre categorización e incentivos a investigadores.
- 7- Aplicación efectiva de las normas vigentes.

#### II.4. ADMINISTRACIÓN DE LA EXTENSIÓN Y LA ASISTENCIA TÉCNICA

Intenta analizar en qué grado se hallan normalizadas las decisiones a adoptar en la relación con terceros en tareas de extensión y asistencia técnica.

Los siguientes indicadores reflejan los temas básicos sobre los que se analizará la existencia de normas:

1- Existencia de normas que establezcan las características de la vinculación con el medio productivo (tipos de prestaciones a realizar, modo de cálculo de su costo, modelos contractuales, sistema de cobro, etc.).

2- Idem al anterior referido a entes públicos.

3- Existencia de normas que regulen las relaciones con los Consejos Profesionales.

4- Existencia de normas que establezcan los criterios de recupero de costos, pago de trabajo intelectual y afectación de excedentes.

5- Existencia de normas que regulen el desarrollo de la extensión cultural y educativa.

#### II.5. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

Se trata de analizar y evaluar la existencia de normas y técnicas que permitan la más eficaz y transparente gestión de recursos financieros.

En este ítem se considerarán dos sub-variables: la calidad de la información presupuestaria y la existencia de un sistema de costos.

##### II.5.1. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN PRESUPUESTARIA

Procura analizar las técnicas utilizadas en la formulación presupuestaria y en la gestión de los fondos, con miras a lograr la mayor transparencia y producir la mejor información para la toma de decisiones.

Los siguientes indicadores procuran establecer en qué medida se aplica cada una de las acciones que se describen.

1- Se utiliza una estructura presupuestaria sobre base programática.

2- Los programas reflejan el contenido de los planes operativos.

3- Los programas establecen unidades de producción por centro de responsabilidad.

4- Se utiliza la técnica de "presupuesto base cero" para su preparación.

5- Hay normas que establecen criterios para la asignación de fondos a las distintas finalidades, programas y actividades.

6- Están establecidas claramente las responsabilidades por el manejo de los fondos de los diferentes programas o partidas.

7- Se realizan pronósticos de flujo de fondos, al menos mensuales.

8- Se aplica la técnica de partida doble en las registraciones.

9- Las registraciones relativas a la ejecución presupuestaria se encuentran informatizadas.

10- Las registraciones relativas al control patrimonial se encuentran informatizadas.

11- El sistema produce información de ejecución por centro de responsabilidad.

12- El sistema produce información de ejecución por programas y actividades.

13- El sistema brinda información de ejecución sobre rubros objetivos referidos a recursos (origen) y a erogaciones (aplicación).

14- El sistema produce informes de situación, como mínimo mensualmente, dentro de los siete días del cierre.

#### II.5.2. SISTEMA DE COSTOS

Se trata de establecer si se cuenta con herramientas que permitan conocer los costos básicos (por curso, por alumno, por egresado, por proyecto, por actividad).

1- Existe un sistema de costos.

2- El sistema está vinculado al de registración contable y es un subproducto de él.

3- El sistema permite establecer los costos de cada curso.

4- El sistema permite establecer los costos por alumno.

5- El sistema permite establecer los costos por graduado.

6- El sistema permite establecer los costos por proyecto.

7- El sistema permite establecer los costos por actividad.

#### II.6. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS

Procura evaluar la existencia de normas y procedimientos estatuidos para la utilización de las diferentes instalaciones y equipos.

Indicadores:

1- Existen normas sobre programación y utilización de espacios áulicos.

2- Su uso y control están informatizados.

3- Existen normas sobre utilización de automotores.

4- Su utilización y control están informatizados.

5- Existen normas sobre utilización de equipamiento para la docencia (computadoras, retroproyectors, proyectores, etc.).

6- Su utilización y control están informatizados.

7- Se cuenta con un sistema de imputación del uso de las diferentes instalaciones y equipos a los diversos programas y centros de costos.

## II.7. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Se trata de establecer en qué medida esta función está regulada por normas expresas que contemplan la selección, capacitación, desarrollo y control del personal.

Indicadores:

- 1- Existen normas expresas sobre selección de personal docente.
- 2- Existen normas expresas sobre selección de personal no docente.
- 3- Existen normas sobre capacitación del personal docente.
- 4- Ídem personal no docente.
- 5- Existen normas sobre promoción del personal docente.
- 6- Ídem personal no docente.
- 7- Existe un régimen de evaluación periódica del personal docente.
- 8- Ídem personal no docente.
- 9- Existe un régimen de personal que contempla taxativamente cuestiones como licencias de todo tipo, régimen disciplinario y, en general, derechos y obligaciones del personal.

## II.8. CONTROL DE GESTIÓN

Procura analizar el grado en que están instrumentados métodos rutinarios de control de gestión y en qué medida éstos son empleados para la mejora continua.

Los siguientes indicadores intentan describir el estado de desarrollo del sistema, en función de la medida en que cada uno de ellos se cumple o no.

- 1- Están definidas las variables a controlar a nivel estratégico, gerencial y operativo.
- 2- Están adecuadamente identificados los indicadores que permiten medir cada una de las variables anteriores.
- 3- Están fijados los estándares de cumplimiento satisfactorio en función de los objetivos fijados en el planeamiento.
- 4- Existen tableros de comando con información normalizada por cada área y nivel de la facultad (consejo, decano, cada secretaría, departamento, etc.).
- 5- La información para control de gestión está informatizada.
- 6- El esquema de sanciones y recompensas vigentes se apoya y refuerza el sistema de control de gestión.
- 7- Se toman acciones correctivas en función de los datos que surgen del control de gestión.
- 8- Existen controles patrimoniales (sobre fondos y bienes) eficaces.

CUADROS DE ANÁLISIS

Cuadro nº 8 - Variable: CALIDAD DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO

| PLANEAMIENTO OPERATIVO: ESTADO ACTUAL                    | SIEMPRE<br>1 | PARCIAL<br>0,5 | NUNCA<br>0 |
|----------------------------------------------------------|--------------|----------------|------------|
| 1-Se elaboran planes operativos anuales escritos         |              |                |            |
| 2-Contienen metas a lograr en docencia                   |              |                |            |
| 3-Contienen metas a lograr en investigación              |              |                |            |
| 4-Contienen metas a lograr en extensión y transferencia  |              |                |            |
| 5-Contienen metas sobre otras cuestiones institucionales |              |                |            |
| 6-Contienen metas sectoriales c/identif. de responsables |              |                |            |
| 7-Asignan medios para el logro de los objetivos.         |              |                |            |
| 8-El presupuesto responde a la estructura del plan.      |              |                |            |
| TOTALES                                                  |              |                |            |

Lectura del Cuadro

Grado A: Puntaje 1 en el indicador nº 1 y suma total = 6 > a 5 (cinco)

Grado B: Puntaje 0,5 ó 1 en el indicador 1 y suma total = 6 > a 2 (dos)

Grado C: No cumple con los niveles anteriores.

Cuadro nº 9 - Variable: ADMINISTRACIÓN DE LA DOCENCIA

| EXISTENCIA DE NORMAS APLICABLES SOBRE                 | TOTAL<br>1 | PARCIAL<br>0,5 | INEXIST.<br>0 |
|-------------------------------------------------------|------------|----------------|---------------|
| 1-Metodología para la dotación docente por asignatura |            |                |               |
| 2-Bases metodológicas p/formular programas de estudio |            |                |               |
| 3-Articulación secundario/facultad. Normas s/ingreso  |            |                |               |
| 4-Sistema de selección del personal docente           |            |                |               |
| 5-Sistema de capacitación del personal docente        |            |                |               |
| 6-Sistema de evaluación del desempeño docente         |            |                |               |
| 7-Régimen de enseñanza evaluación de alumnos          |            |                |               |
| 8-Régimen de alumnos. Categorías y permanencia        |            |                |               |
| TOTALES                                               |            |                |               |

Lectura del Cuadro

Grado A: Suma total = 6 > a 5 (cinco)

Grado B: Suma total = 6 > a 2 (dos)

Cuadro nº 10 - Variable: ADMINISTRACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

| EXISTENCIA DE NORMAS APLICABLES SOBRE                      | TOTAL<br>1 | PARCIAL<br>0,5 | INEXIST.<br>0 |
|------------------------------------------------------------|------------|----------------|---------------|
| 1-Formulación y evaluación <i>ex-ante</i> de proyectos     |            |                |               |
| 2-Criterios para asignar recursos a los proyectos          |            |                |               |
| 3-Financiamiento extrauniversitario de proyectos           |            |                |               |
| 4-Criterios para la evaluación <i>ex-post</i> de proyectos |            |                |               |
| 5-Categorización e incentivos a los investigadores         |            |                |               |
| 6-Criterios para establecer costos de los proyectos        |            |                |               |
| 7-Aplicación efectiva de las normas antes citadas          |            |                |               |
| TOTALES                                                    |            |                |               |

Lectura del Cuadro

Grado A: Suma total =  $\delta >$  a 4 (cuatro)

Grado B: Suma total =  $\delta >$  a 2 (dos)

Grado C: Suma total  $<$  a 2 (dos).

Cuadro nº 11 - Variable: ADMINISTRACIÓN DE LA EXTENSIÓN Y LA ASISTENCIA TÉCNICA

| EXISTENCIA DE NORMAS APLICABLES SOBRE                      | TOTAL<br>1 | PARCIAL<br>0,5 | INEXIST.<br>0 |
|------------------------------------------------------------|------------|----------------|---------------|
| 1- Características de la vinculación con el medio product. |            |                |               |
| 2- Idem vinculado a entes públicos                         |            |                |               |
| 3- Vinculación con Consejos Profesionales                  |            |                |               |
| 4- Criterios de recupero de costos y pagos de honorarios   |            |                |               |
| 5- El desarrollo de la extensión cultural y educativa      |            |                |               |
| TOTALES                                                    |            |                |               |

Lectura del Cuadro

Grado A: Suma total =  $\delta >$  a 3 (tres)

Grado B: Suma total =  $\delta >$  a 2 (dos)

Grado C: Suma total  $<$  a 2 (dos)

Cuadro nº 12 - Variable: CALIDAD DE LA INFORMACIÓN PRESUPUESTARIA

| CARACTERÍSTICAS DE LOS PRESUPUESTOS EN USO              | TOTAL<br>1 | PARCIAL<br>0,5 | INEXIST.<br>0 |
|---------------------------------------------------------|------------|----------------|---------------|
| 1- Se emplean presupuestos programáticos                |            |                |               |
| 2- Los programas reflejan los planes operativos         |            |                |               |
| 3- Los programas definen unidades de producción p/Resp. |            |                |               |

|                                                            |  |  |  |
|------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 4- Se emplea la técnica "Base cero" en su preparación      |  |  |  |
| 5- Hay normas c/ criterios de asignación a programas, etc. |  |  |  |
| 6- Existen responsabilidades p/manejo de programas         |  |  |  |
| 7- Existen pronósticos de flujo de fondos (mensuales)      |  |  |  |
| 8- Las registraciones aplican partida doble                |  |  |  |
| 9- Las registraciones están informatizadas                 |  |  |  |
| 10- El Control patrimonial está informatizado              |  |  |  |
| 11- El sistema informa por centro de responsabilidad       |  |  |  |
| 12- El sistema informa por programa y actividad ejecutada  |  |  |  |
| 13- El sistema informa sobre rubros objetivos de I y G     |  |  |  |
| 14- El sistema produce informes de situación mensuales     |  |  |  |
| TOTALES                                                    |  |  |  |

Lectura del Cuadro

Grado A: Suma total = 6 > a 8 (ocho)

Grado B: Suma total = 6 > a 4 (cuatro)

Grado C: Suma total < a 4 (cuatro)

Cuadro nº 13 : SISTEMA DE COSTOS

| CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE COSTOS                    | TOTAL<br>1 | PARCIAL<br>0,5 | INEXIST.<br>0 |
|----------------------------------------------------------|------------|----------------|---------------|
| 1- Existe un sistema de costos universitarios            |            |                |               |
| 2- El sistema surge como subproducto de la contabilidad  |            |                |               |
| 3- El sistema permite establecer el costo por cada curso |            |                |               |
| 4- El sistema permite establecer el costo por alumno     |            |                |               |
| 5- El sistema permite establecer el costo por egresado   |            |                |               |
| 6- El sistema permite establecer el costo por proyecto   |            |                |               |
| 7- El sistema permite establecer el costo por actividad  |            |                |               |
| TOTALES                                                  |            |                |               |

Lectura del Cuadro

Grado A: Suma total = 6 > a 4 (cuatro)

Grado B: Suma total = 6 > a 2 (dos)

Grado C: Suma total < a 2 (dos)

Cuadro nº 14 - Variable: ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS

| EXISTENCIA DE NORMAS PARA SU UTILIZACIÓN              | ALTO<br>1 | MEDIO<br>0,5 | BAJO<br>0 |
|-------------------------------------------------------|-----------|--------------|-----------|
| 1- Sobre programación y utilización de aulas          |           |              |           |
| 2- Su control está informatizado                      |           |              |           |
| 3- Sobre utilización de automotores                   |           |              |           |
| 4- Su control está informatizado                      |           |              |           |
| 5- Sobre utilización de equipamiento p/docencia       |           |              |           |
| 6- Su control está informatizado                      |           |              |           |
| 7- Sobre imputación de uso a centros de costo y prog. |           |              |           |
| 8- La imputación por uso está informatizada           |           |              |           |
| TOTALES                                               |           |              |           |

Lectura del Cuadro

Grado A: Suma total =  $\delta > a 4$  (cuatro)

Grado B: Suma total =  $\delta > a 2$  (dos)

Grado C: Suma total  $< a 2$  (dos)

Cuadro nº 15 - Variable: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

| EXISTENCIA DE NORMAS PARA SU ADMINISTRACIÓN          | TOTAL<br>1 | PARCIAL<br>0,5 | NO HAY<br>0 |
|------------------------------------------------------|------------|----------------|-------------|
| 1- Expresamente referidas a selección de docentes    |            |                |             |
| 2- Expresamente referidas a selección de no docentes |            |                |             |
| 3- Sobre capacitación de personal docente            |            |                |             |
| 4- Sobre capacitación de personal no docente         |            |                |             |
| 5- Sobre promoción del personal docente              |            |                |             |
| 6- Sobre promoción del personal no docente           |            |                |             |
| 7- Sobre evaluación del desempeño de docentes        |            |                |             |
| 8- Sobre evaluación del desempeño de no docentes     |            |                |             |
| 9- Régimen general sobre derechos y obligaciones     |            |                |             |
| TOTALES                                              |            |                |             |

Lectura del Cuadro

Grado A: Suma total =  $\delta > a 5$  (cinco)

Grado B: Suma total =  $\delta > a 3$  (tres)

Grado C: Suma total  $< a 3$  (tres)

Cuadro nº 16 - Variable: CONTROL DE GESTIÓN

| INDICADORES DE CALIDAD DE LOS CONTROLES                 | ALTO<br>1 | MEDIO<br>0,5 | BAJO<br>0 |
|---------------------------------------------------------|-----------|--------------|-----------|
| 1- Están definidas las variables a controlar por nivel  |           |              |           |
| 2- Están identificados los indicadores de cada variable |           |              |           |
| 3- Están fijados los estándares en función de objetivos |           |              |           |
| 4- Existen tableros de comando por área y nivel         |           |              |           |
| 5- La información para control está informatizada       |           |              |           |
| 6- Las sanciones y recompensas respaldan el control     |           |              |           |
| 7- Se toman acciones correctivas en función del control |           |              |           |
| 8- Existen controles patrimoniales eficaces             |           |              |           |
| TOTALES                                                 |           |              |           |

### Lectura del Cuadro

Grado A: Suma total =  $\delta > a 5$  (cinco)

Grado B: Suma total =  $\delta > a 3$  (tres)

Grado C: Suma total  $< a 3$  (tres)

### III. NIVEL OPERATIVO

En este nivel el análisis se realizará empleando tres categorías de variables: aquellas que están vinculadas a los recursos que emplea la facultad para su actividad de gestión, luego se analizarán los procesos operativos más frecuentes y finalmente algunas variables que intentan dar una imagen del volumen de la actividad administrativa y de sus resultados.

#### III.1. RECURSOS

##### III.1.1. RECURSOS HUMANOS

Se intenta analizar cuantitativa y cualitativamente las características del personal afectado a tareas de gestión en el nivel operativo, así como aventurar algunas hipótesis sobre relaciones técnicas razonables entre este personal y la cantidad de alumnos y docentes.

1- % de agentes administrativos con grado universitario.

2- % de agentes administrativos con formación técnica.

3- % de agentes administrativos que tomaron cursos de capacitación (últimos tres años).

4- Número de cursos de capacitación para el personal administrativo dictados por la Facultad (últimos tres años).

5- Número de alumnos por agente administrativo.

6- Número de docentes por agente administrativo.

### III.1.2. RECURSOS MATERIALES

Se analizan indicadores que reflejan las características de los medios destinados al trabajo de gestión, fundamentalmente aquellos de tipo informático y de vinculación a redes.

- 1- Metros cuadrados cubiertos por agente administrativo.
- 2- Número de agentes administrativos por terminal de computación.
- 3- % del presupuesto dedicado a gestión sobre el total.
- 4- Presupuesto por agente administrativo.
- \* *Software* disponible sobre:
  - 5- Ingreso y seguimiento (legajos) de alumnos.
  - 6- Liquidación de remuneraciones.
  - 7- Legajos del personal docente y no docente (bases de datos).
  - 8- Mesa de entradas y archivo.
  - 9- Contabilidad y presupuesto.
  - 10- Asignación de costos.
  - 11- Utilización de espacios áulicos.
  - 12- Biblioteca.
- \* *Internet* disponible para:
  - 13- Alumnos.
  - 14- Docentes.
  - 15- Investigadores.
  - 16- Agentes Administrativos.

### III.2. PROCESOS

#### III.2.1. SISTEMAS INSTITUCIONALES

Se trata de analizar la forma en que son resueltas las principales tramitaciones que hacen a la vida institucional. Se procura observar los recursos y procesos utilizados.

Indicadores:

- 1- El control de mesa de entradas se encuentra informatizado.
- 2- La mesa de entradas cuenta con procedimientos claros que le indican el circuito de cada nota o expediente que recibe.
- 3- El sistema de archivo se encuentra informatizado.
- 4- Existe un digesto actualizado con la normativa vigente.
- 5- El digesto, en caso de existir, está informatizado.
- 6- Existe una base de datos cuali-cuantitativa sobre la totalidad del personal de la facultad.
- 7- Existen registros sobre la programación y uso de espacios áulicos.
- 8- Existen registros sobre la programación del uso de automotores.

9- Están informatizados.

10- Existen registros sobre la programación del uso de equipamiento auxiliar (proyectores, retroproyectores, computadoras, etc.): sí - no.

11- Están informatizados: sí - no.

### III.2.2. SISTEMA DE ALUMNOS

Se analiza la situación en que se desenvuelve todo lo inherente a las registraciones vinculadas con el ingreso, inscripciones de todo tipo, control de legajos, extensión de certificaciones y títulos.

Indicadores:

1- Se encuentra razonablemente organizada la tarea de inscripción anual de ingresantes de manera de no producir aglomeraciones y colas.

2- Se encuentra razonablemente organizada la tarea de inscripción de alumnos a materias, seminarios, etc. de manera de no producir en momentos puntuales colas y aglomeraciones.

3- Están informatizados los registros (legajos) de los alumnos.

4- El sistema de registro de notas ofrece adecuados resguardos que evitan su falseamiento.

5- Están implementados sistemas informáticos de acceso directo para los alumnos (inscripciones, solicitudes de certificados, etc.).

6- Los registros de alumnos permiten obtener, complementariamente, y a través de programas informáticos específicos, estadísticas sobre comportamiento de las cohortes, duración media de carreras, porcentaje de repitentes, notas promedio obtenidas, etc.

### III.3. RESULTADOS

Se intenta analizar datos concretos producto de la labor cotidiana, así como la magnitud de la tarea que se desarrolla en el área de gestión.

#### III.3.1. VOLUMEN DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA

Se procura identificar el volumen de la actividad administrativa a través del análisis de las principales tramitaciones burocráticas.

1- Cuál es el número promedio de notas recibidas por día.

2- Cuál es el número promedio de expedientes iniciados por día.

3- Cuál es el número promedio de pases de notas y expedientes registrados por día.

4- Cuál es el número promedio de registro de calificaciones de alumnos por día.

5- Cuál es el número promedio de registraciones contables diarias.

6- Cuál es el número promedio de solicitudes de compras o servicios emitidas por día.

7- Total de concursos docentes tramitados por año.

8- Total de designaciones de personal tramitadas por año.

9- Total de licencias, vacaciones y otros movimientos de personal tramitados por año.

### III.3.2. EFICACIA DECISIONAL

Procura evaluar los tiempos que insume la materialización de diversos tipos de decisiones, o sea su concreción en hechos.

Indicadores:

1- Cuál es el tiempo medio, promedio, entre el ingreso de una petición de cualquier tipo (de un alumno, docente, empleado o tercero) y el momento de notificación de la respuesta.

2- Cuál es el tiempo promedio entre la adopción de una decisión formal (ordenanza o resolución) y su publicidad efectiva.

3- Cuál es el plazo medio entre la decisión de incorporación de un agente (docente o administrativo) y el cobro de su primera remuneración: menos de 30 días / de 30 a 60 días / más de 60 días.

4- Plazo medio entre una solicitud de compra y la recepción del bien o servicio. Menos de 30 días / de 30 a 60 días / más de 60 días.

5- Cantidad de disposiciones, resoluciones u ordenanzas que aceptan excepciones a normas vigentes. Total del último año.

6- Número de personas (alumnos, personal o terceros) involucrados en ellas.

### III.3.3. CALIDAD DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Se procura evaluar el nivel de desempeño medio del personal, que además permite inferir su situación motivacional.

Indicadores:

1- Evaluación media (modo) del personal administrativo.

2- Tasa anual de ausentismo del personal administrativo.

3- Tasa anual de renunciaciones o rotación del personal administrativo.

### III.3.4. EFICIENCIA PRODUCTIVA

Se incluyen dos indicadores clásicos, que en este contexto, tienen por finalidad permitir la comparación, a través del tiempo, de su evolución con la de los otros resultados analizados.

1- Costo por alumno.

2- Costo por egresado.

CUADROS DE ANÁLISIS

Cuadro nº 17 - Variable: SITUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

| CALIFICACIÓN DEL PERSONAL DE GESTIÓN                    | ALTO 1  | MEDIO 0,5    | BAJO 0 |
|---------------------------------------------------------|---------|--------------|--------|
| 1- % de agentes administrativos con grado universitario | >10%    | 5 a 10%      | < 5%   |
| 2- % de agentes administrativos con formación técnica   | >10%    | 5 a 10%      | <5%    |
| 3- % de agentes administ. c/cursos capacitación         | >30%    | 15 a 30%     | <15%   |
| 4- N° de cursos capacit. dictados (últimos 3 años)      | > a 10  | entre 5 y 10 | < a 5  |
| 5- N° de alumnos por agente administrativo              | > a 100 | >50 y <100   | < a 50 |
| 6- N° de docentes por agente administrativo             | > a 20  | >10 y <20    | < a 10 |
| TOTALES                                                 |         |              |        |

Lectura del Cuadro

Grado A: Suma total =  $\delta > a 4$  (cuatro)

Grado B: Suma total =  $\delta > a 2$  (dos)

Grado C: Suma total < a 2(dos)

Cuadro nº 18 - Variable: RECURSOS MATERIALES

| EXISTENCIA DE RECURSOS MATERIALES PARA GESTIÓN       | S/E    | BUENO 1 | MEDIO 0,5 | NULO 0 |
|------------------------------------------------------|--------|---------|-----------|--------|
| 1- Metros cuadrados por agente administrativo        |        | xxxxxxx | xxxxxxx   | xxxxxx |
| 2- n° de administrativos por terminal de computación |        | xxxxxxx | xxxxxxx   | xxxxxx |
| 3- % de presupuesto dedicado a gestión s/el total    |        | xxxxxxx | xxxxxxx   | xxxxxx |
| 4- Presupuesto por agente administrativo             |        | xxxxxxx | xxxxxxx   | xxxxxx |
| 5- Software disponible para gestión alumnos          | xxxxxx |         |           |        |
| 6- Software disponible para liquidación sueldos      | xxxxxx |         |           |        |
| 7- Existencia bases de datos de legajos de personal  | xxxxxx |         |           |        |
| 8- Software disponible p/mesa de entradas y archivo  | xxxxxx |         |           |        |
| 9- Software disponible p/contabilidad y presupuesto  | xxxxxx |         |           |        |
| 10- Software disponible p/determinación de costos    | xxxxxx |         |           |        |
| 11- Software disponible p/manejo de aulas            | xxxxxx |         |           |        |
| 12- Software disponible para biblioteca              | xxxxxx |         |           |        |
| 13- Internet disponible para alumnos                 | xxxxxx |         |           |        |
| 14- Internet disponible para docentes                | xxxxxx |         |           |        |
| 15- Internet disponible para investigadores          | xxxxxx |         |           |        |
| 16- Internet disponible para agentes administrativos | xxxxxx |         |           |        |
| TOTALES                                              |        |         |           |        |

Lectura del Cuadro

Grado A: Suma total =  $\delta > a 7$  (siete)

Grado B: Suma total =  $\delta > a 4$  (cuatro)

Grado C: Suma total < a 4 (cuatro)

Cuadro nº 19 - Variable: SISTEMAS INSTITUCIONALES

| ESTADO DE LOS SISTEMAS INSTITUCIONALES DE INFORMACIÓN          | TOTAL<br>1 | PARCIAL<br>0,5 | INEXIST.<br>0 |
|----------------------------------------------------------------|------------|----------------|---------------|
| 1- Control de mesa de entradas informatizado                   |            |                |               |
| 2- Existen circuitos predeterminados para la documentación     |            |                |               |
| 3- El sistema de archivo está informatizado                    |            |                |               |
| 4- Existe un digesto actualizado con la normativa vigente      |            |                |               |
| 5- El digesto está informatizado                               |            |                |               |
| 6- Existe una base de datos cuali-cuantitativa s/el personal   |            |                |               |
| 7- Existen registros sobre programación y uso de aulas         |            |                |               |
| 8- Existen registros sobre programación y uso de automotores   |            |                |               |
| 9- Los registros anteriores están informatizados               |            |                |               |
| 10- Existen registros sobre programación y uso de equipamiento |            |                |               |
| 11- Los registros mencionados en 10 están informatizados       |            |                |               |
| TOTALES                                                        |            |                |               |

Lectura del Cuadro

Grado A: Suma total =  $\delta > a 6$  (seis)

Grado B: Suma total =  $\delta > a 4$  (cuatro)

Grado C: Suma total < a 4 (cuatro)

Cuadro nº 20 - Variable: SISTEMA DE ALUMNOS

| CALIDAD DE LOS REGISTROS Y TRAMITACIONES SOBRE ALUMNOS              | TOTAL<br>1 | PARCIAL<br>0,5 | INEXIST.<br>0 |
|---------------------------------------------------------------------|------------|----------------|---------------|
| 1- La inscripción de ingresantes no produce colas ni aglomeraciones |            |                |               |
| 2- Las tramitaciones no producen colas ni aglomeraciones            |            |                |               |
| 3- Están informatizados los legajos de los alumnos                  |            |                |               |
| 4- El registro de notas ofrece garantías de no falseamiento         |            |                |               |
| 5- Los alumnos tienen sistemas de acceso directo p/trámites         |            |                |               |
| 6- Los registros permiten obtener información estadística           |            |                |               |
| TOTALES                                                             |            |                |               |

Lectura del Cuadro

Grado A: Suma total =  $\delta > a 4$  (cuatro)

Grado B: Suma total =  $\delta > a 2$  (dos)

Grado C: Suma total < a 2 (dos)

Cuadro nº 21 - Variable: VOLUMEN DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA

| ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS BÁSICAS                              | ACTUAL | AÑO N-1 | AÑO N-2 | AÑO N-3 |
|------------------------------------------------------------------|--------|---------|---------|---------|
| 1- n° promedio de notas recibidas por día (Mesa de entradas)     |        |         |         |         |
| 2- n° promedio de expedientes iniciados por día                  |        |         |         |         |
| 3- n° promedio de pases de notas y expedientes por día           |        |         |         |         |
| 4- n° promedio de registro de calificaciones de alumnos por día  |        |         |         |         |
| 5- n° promedio de registraciones contables por día               |        |         |         |         |
| 6- n° promedio de solicitudes de compras y servicios por día     |        |         |         |         |
| 7- Total de concursos docentes tramitados por año                |        |         |         |         |
| 8- Total de designaciones tramitadas por año                     |        |         |         |         |
| 9- Total de licencias, vacaciones y otros movimientos tramitados |        |         |         |         |

| CUADRO Nº 22 - VARIABLE: EFICACIA DECISIONAL                  | ACTUAL | AÑO N-1 | AÑO N-2 | AÑO N-3 |
|---------------------------------------------------------------|--------|---------|---------|---------|
| 1- Tiempo medio entre recepción y contestación de solicitudes |        |         |         |         |
| 2- Tiempo medio entre decisiones formales y su publicidad     |        |         |         |         |
| 3- Tiempo medio entre ingreso de un agente y cobro 1er sueldo |        |         |         |         |
| 4- Plazo medio entre solicitud de compra y recepción del bien |        |         |         |         |
| 5- n° de disposiciones que aceptan excepciones a normas (año) |        |         |         |         |
| 6- n° de personas involucradas en las excepciones             |        |         |         |         |

| CUADRO Nº 23 - VARIABLE: CALIDAD DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL            | ACTUAL | AÑO N-1 | AÑO N-2 | AÑO N-3 |
|------------------------------------------------------------------------|--------|---------|---------|---------|
| 1- Evaluación media (modo) del personal administrativo                 |        |         |         |         |
| 2- Tasa anual de ausentismo del personal administrativo                |        |         |         |         |
| 3- Tasa anual de renunciaciones o rotación del personal administrativo |        |         |         |         |

| CUADRO Nº 24 - VARIABLE: EFICIENCIA PRODUCTIVA | ACTUAL | AÑO N-1 | AÑO N-2 | AÑO N-3 |
|------------------------------------------------|--------|---------|---------|---------|
| 1- Costo por alumno                            |        |         |         |         |
| 2- Costo por egresado                          |        |         |         |         |

Lectura de los Cuadros 21 a 24:

Permite la comparación de la evolución de cada uno de los índices en números absolutos entre el año de la evaluación y los tres anteriores.

Cuadro 25. RESUMEN CUADROS NÚMEROS 1 A 20

| VARIABLES NIVEL ESTRATEGICO                                | GRADO A | GRADO B | GRADO C |
|------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| 1- Nivel de Formalización del Planeamiento                 |         |         |         |
| 2- Calidad de la Información Externa Considerada           |         |         |         |
| 3- Calidad de la Información Interna Considerada           |         |         |         |
| 4- Grado de Definición de Políticas                        |         |         |         |
| 5- Formalización Estructural                               |         |         |         |
| 6- Flexibilidad Estructural                                |         |         |         |
| 7- Calidad de la Estructura Decisional                     |         |         |         |
| <b>VARIABLES NIVEL GERENCIAL</b>                           |         |         |         |
| 8- Calidad del planeamiento Operativo                      |         |         |         |
| 9- Administración de la Docencia                           |         |         |         |
| 10- Administración de la Investigación                     |         |         |         |
| 11- Administración de la Extensión y la Asistencia Técnica |         |         |         |
| 12- Calidad de la Información Presupuestaria               |         |         |         |
| 13- Sistema de Costos                                      |         |         |         |
| 14- Administración de los Recursos Físicos                 |         |         |         |
| 15- Administración de Personal                             |         |         |         |
| 16- Control de Gestión                                     |         |         |         |
| <b>VARIABLES NIVEL OPERATIVO</b>                           |         |         |         |
| 17- Situación de los Recursos Humanos                      |         |         |         |
| 18- Situación de los Recursos Materiales                   |         |         |         |
| 19- Sistemas Institucionales                               |         |         |         |
| 20- Sistema de Alumnos                                     |         |         |         |
| TOTALES POR COLUMNA                                        |         |         |         |

Lectura del Cuadro:

Este cuadro resumen permite tener una idea global acerca del comportamiento de veinte variables analizadas y permite profundizar el análisis en aquellas que presenten mayores debilidades.