

El control de la actuación de los departamentos universitarios a través de indicadores

M^o Isabel González Bravo

Departamento de Análisis Económico y Contabilidad
Universidad de Salamanca

Introducción

En los últimos años, el interés que suscita la *actuación y gestión* de las entidades públicas es constatable por el protagonismo que alcanzan los sistemas de evaluación orientados hacia el rendimiento o *performance* de este tipo de unidades. Muchas de las premisas que desde siempre habían estado asociadas a la actividad empresarial privada, son trasladadas a estas entidades y términos como rendimiento, eficiencia o productividad empiezan a ser cuestionados en un contexto que hasta ahora se consideraba ajeno a los mismos.

Esta preocupación por la actuación pública tiene su base en una aceptación social de la responsabilidad que los entes u organismos públicos tienen frente a los ciudada-

nos. Como indica Glynn(1985, p. 118), el control y la revisión de la actuación pública tienen su origen en la asunción de que las personas en quienes se ha delegado la responsabilidad de gestionar fondos públicos tienen un deber de informar apropiadamente sobre las responsabilidades conferidas, en materia de cumplimiento de objetivos programados y adecuada utilización de recursos. Este planteamiento es afirmado explícitamente por la General Accounting Office, en *el Government Auditing Standards(1994)* así como en *el Government Performance and Results Act(1996)*, cuando indica que las entidades públicas son responsables ante los ciudadanos y, en concreto, los gestores de recursos públicos son responsables de la aplicación eficiente y económica

de estos recursos en la consecución de los objetivos para los cuales fueron provisionados.

Considerar la economía, la eficacia y la eficiencia como los criterios más representativos de esa "performance" a la que aludíamos al inicio, no es consecuencia de un consenso en el ámbito de la profesión, sino que descansa en las bases legales que "gobiernan" el sentido, la razón y la misión de las unidades de gestión del sector público. En España, esta base legal es la propia Constitución que como disposición legislativa de máximo rango determina entre sus artículos las premisas básicas de conducta de las unidades públicas, principalmente en lo que respecta al gasto público: "El gasto público realizará una asignación equitativa de los

recursos públicos y su programación y ejecución responderán a los criterios de eficiencia y economía"(Art. 31)¹.

En relación con los comportamientos económicos, eficaces y eficientes parece unánime el admitir que la utilización de indicadores es uno de los mecanismos más adecuados para su evaluación. Por ello, no es difícil encontrar en los últimos años numerosos trabajos centrados en la elaboración de indicadores específicos para evaluar y controlar la actuación de diferentes entidades de carácter público. Esta cuestión ha sido abordada incluso por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) que ha elaborado un documento dedicado íntegramente a los indicadores de gestión en las entidades públicas. En este sentido está orientado este trabajo que se centra en la estructuración de las líneas básicas de un control aplicable a la gestión de los Departamentos Universitarios.

Economía, eficacia y eficiencia en la gestión pública: los criterios básicos de control.

Por ser un tema ampliamente tratado en numerosos trabajos sobre control y fiscalización pública, nos limitaremos a referenciar de manera sucinta lo que entendemos por economía, eficacia y eficiencia a efectos del posterior desarrollo de los instrumentos que permitan su evaluación.

1.- Otras referencias que pueden consultarse son el artículo 103 de la Constitución con relación al principio de eficacia. El artículo 17 de la Ley General Presupuestaria, con relación al control de eficacia y el artículo 9 de la Ley Orgánica 2/82 del Tribunal de Cuentas.

En términos generales se entiende por economía o economicidad la capacidad de una unidad de gestión para adquirir los recursos de forma adecuada. Para Sánchez Motos(1998, p. 47), "el principio de economía reclama que se optimice la satisfacción de las necesidades en un contexto de recursos escasos". Esta optimización de la asignación de medios a las necesidades del *proceso* implica, como se ha afirmado en numerosas ocasiones, que estos medios sean adquiridos en condiciones adecuadas de cantidad, calidad y coste principalmente.

Por eficacia de una unidad se entiende la capacidad de ésta de alcanzar los objetivos que ha programado en un período de tiempo determinado; se entiende por lo tanto, que una unidad es eficaz si sus outputs se ajustan a lo programado. La especificidad existente en torno a la fijación de objetivos en las unidades de carácter público, hace necesaria una matización con relación a este concepto. Salvo programas específicos, las entidades se crean para ofrecer básicamente un servicio; cabe entonces preguntar si este servicio como tal ha de ser considerado como el objetivo de gestión, o pueden establecerse objetivos específicos y más concretos para la evaluación. Este hecho permite que diferenciamos dos dimensiones en la eficacia. Así hablaremos de *eficacia de hecho* como el grado de ajuste entre los objetivos programados y los resultados obtenidos; se trataría de una especie de control *expost* orientado hacia la cuantificación y análisis de las desviaciones. Por otra parte, hablaremos de una *eficacia de alcance* como el grado de adecuación de los objetivos y los propios resultados medida a través de los efectos de la actuación. Este planteamiento es conveniente, como indica Carreras(1998, p.9) pues-

Se entiende que una unidad es eficiente si racionaliza el uso de sus recursos de la mejor manera posible para la obtención de unos determinados resultados

to que es apropiado considerar que un servicio público se gestiona adecuadamente cuando no sólo consigue unos resultados previstos de forma eficiente, sino que además "son relevantes para el ciudadano y no causan efectos inesperados o no deseados".

En cuanto a la eficiencia, se entiende que una unidad es eficiente si racionaliza el uso de sus recursos de la mejor manera posible para la obtención de unos determinados resultados. En la delimitación del concepto de eficiencia también podemos encontrarnos con distintas matizaciones dependiendo de la amplitud del punto de vista con el que queramos plantear el análisis de la misma:

- Se habla de eficiencia como una simple relación entre input y output de una unidad; magnitudes como la productividad son representativas de este punto de vista.
- También se indica que una unidad es eficiente si alcanza sus objetivos optimizando la utilización de los inputs. Este punto de vista obliga al ante-

rior a considerar que el output se ajusta a lo programado, y por lo tanto, la entidad es al mismo tiempo eficaz.

- Por último, también se alude a la eficiencia de una entidad cuando ésta se acerca o alcanza su *mejor realidad posible*, es decir, optimiza tanto su

rendimiento, maximizando el output y también su grado de utilización de recursos, minimizando el input.

Si bien la evaluación o la valoración de la actuación económica, eficaz y eficiente deberá hacerse utilizando indicadores orientados precisamente a la medición de los

aspectos más representativos de cada uno de los tres conceptos, existen una serie de situaciones que *a priori* alertan sobre la posibilidad de existencia de comportamientos no económicos, ineficaces o ineficientes. Algunos de estos factores los hemos recogido en el siguiente cuadro:

FACTORES REPRESENTATIVOS DE LA ECONOMÍA, EFICACIA Y EFICIENCIA		
VARIABLE	FACTORES INDICATIVOS DE COMPORTAMIENTOS INADECUADOS	CIRCUNSTANCIAS A TENER EN CUENTA EN LOS COMPORTAMIENTOS
ECONOMÍA	<ul style="list-style-type: none"> - No se realizan previsiones de necesidades de recursos. - No se realizan estudios de ofertas de los proveedores ni selección de los mismos. - No existen controles periódicos sobre las adquisiciones y las necesidades. - No existen sistemas adecuados de selección de recursos humanos. - No existen sistemas adecuados de autorización del gasto. - No se analizan distintas vías de financiación. - Gastos desproporcionados en determinadas áreas. - Presupuestos asignados a las áreas o funciones sin criterios específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los gastos realizados no están justificados económicamente. - Los gastos no son coherentes con los de años anteriores. - Las desviaciones del período respecto al presupuesto inicial no están debidamente justificadas. - Existen recursos ociosos o en subactividad. - Se están soportando costes que no general valor añadido al output final. - Se incumplen de forma generalizada las normas de adquisición establecidas. - Se incumple la asignación de obras y compras a los presupuestos más cualificados y más económicos.
EFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> - No se realiza programación de objetivos para un período. - No se especifican y cuantifican de forma detallada los objetivos. - Los objetivos no se comunican a los niveles inferiores. - No existen mecanismos de control que permitan un seguimiento periódico. - No existe incentivación para objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desviaciones importantes en el grado de cumplimiento de objetivos. - Objetivos que no tienen ninguna repercusión positiva. (Impacto de los outputs).
EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - No se realizan asignaciones por áreas o centros de los recursos. - No existen sistemas de control que permite un seguimiento individualizado. - No se asignan claramente los inputs a los outputs. - No existen sistemas de incentivo a la productividad adecuados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen entidades que en las mismas condiciones consiguen mejores resultados. - La entidad se aleja de resultados de años anteriores. - Existen recursos importantes infrautilizados. - Niveles de rendimiento son bajos. - La percepción del output del cliente es muy baja.

El control de gestión aplicado al sector de enseñanza universitaria: el departamento como órgano de gestión.

La evaluación de la gestión en el sector de la enseñanza universitaria puede ser justificada por una serie de razones específicas que, en la mayor parte de los casos, pueden

ser argumentadas para cualquier entidad perteneciente al sector público. En concreto, como se recoge en la Guía del Plan Nacional de Evaluación de Calidad en las Universidades(1997, p. 8):

- Los costes de han disparado como consecuencia de la masividad del acceso y las restricciones económicas fuerzan a una mayor eficiencia.

- Todo usuario-cliente tiene derecho a conocer datos y especificaciones acerca de la calidad ofrecida por la institución en la que ingresa y desarrolla su formación.

- Las universidades, al igual que todo servicio público, han de ofrecer evidencia a la sociedad de la calidad de su acción y su gestión.

En la mayor parte de los países se ha hecho patente el interés de evaluar la actuación de las Universidades para obtener una mayor eficiencia en la distribución de los fondos públicos. En principio, esta preocupación por el control de la utilización de los fondos públicos se reflejaba en la búsqueda de mecanismos que evidenciaran la actuación en el sector de la educación con unos fines de control estrictamente en el plano económico. No obstante, poco a poco han ido adquiriendo importancia otros valores como la economía, la eficacia y la eficiencia por lo que es necesario definir de forma precisa las variables o los factores que permitan la evaluación de su gestión con relación a estos tres conceptos.

En la Ley de Reforma Universitaria (1983) se indicaba de forma explícita que los objetivos de la Universidad están orientados a la docencia y la investigación; objetivos que son trasladados a los Departamentos cuando se afirma: "con dicho doble objetivo docente e investigador se potencia la estructura departamental en las Universidades españolas...". Más concretamente, el artículo 8 de la Ley establece que "los departamentos son los órganos básicos encargados de organizar y desarrollar la investigación y las enseñanzas propias de su respectiva área de conocimiento".

Esta orientación de la figura departamental convierte a este tipo de unidades en un referente idóneo para estructurar un sistema de control de gestión, por diversas razones:

- Se les dota de independencia de gestión en cuanto a decisiones y recursos.
- Le son atribuidos unos objetivos específicos conformes con la misión de la Universidad en la que están integrados.

- Se les confiere unas determinadas responsabilidades en organización y desarrollo de cuestiones específicas; paralelamente, se entiende una responsabilidad para la correcta ejecución de esas tareas así como la rendición de información de su actividad.

Gozando de esta independencia de gestión, en lo que concierne a recursos y consecución de unos objetivos concretos, se entiende entonces la posibilidad de evaluar su actuación y comportamiento como si de cualquier unidad de gestión autónoma se tratara. Además, consideramos que permite diseñar e implantar un sistema de control de la gestión de la enseñanza universitaria mucho menos complejo que el derivado de considerar la propia Universidad como unidad básica de análisis y evaluación.

Como se reconoce en la Ley de Reforma Universitaria, la misión de la institución Universitaria se estructura en torno a tres funciones básicas:

Aunque hay opiniones que consideran a los estudiantes como inputs, creemos que un tratamiento tal complica en demasía el planteamiento de evaluación de algunos conceptos como economía y eficiencia

cas: el desarrollo científico, la formación profesional y la extensión de la cultura. A largo plazo sus objetivos son la calidad docente y la calidad investigadora, que se transmiten a los Departamentos como órganos básicos de ejecución de la función. Podemos deducir, por lo tanto, que teniendo en cuenta esos objetivos, los outputs principales de los departamentos universitarios van a estar relacionados con las siguientes variables: docencia (graduados), proyectos de investigación, publicaciones, tesinas, tesis, etc., como máximos representantes de esa labor docente e investigadora. Para ello contará con recursos tales como el personal docente e investigador, recursos presupuestarios, ingresos accesorios como subvenciones de proyectos, cursos de especialización, dotaciones de infraestructura, etc. Aunque hay opiniones que consideran a los estudiantes como inputs (Cave et al., 1997), creemos que un tratamiento tal complica en demasía el planteamiento de evaluación de algunos conceptos como economía y eficiencia, ya que en muchos casos la propia entidad (el departamento) no tiene control sobre ellos.

De acuerdo con estos *outputs generales* considerados anteriormente, pueden ser establecidas las variables clave sobre las cuales deberán proyectarse las acciones de control más apropiadas. Recordemos que dichas variables son entendidas como aspectos que de tenerse en cuenta en la gestión, garantizan el cumplimiento de los objetivos de la unidad y permiten enlazar fácilmente con la fase de búsqueda de indicadores para evaluar la gestión. Específicamente, las variables o factores clave de la gestión de los departamentos universitarios que consideramos se recogen en el siguiente cuadro:

DESARROLLO DE LAS VARIABLES CLAVE EN LOS DEPARTAMENTOS UNIVERSITARIOS		
OUTPUT	OBJETIVO	VARIABLES CLAVE
DOCENCIA	Impartir docencia de calidad que permita satisfacer las demandas de profesionalidad de la sociedad y desarrollo cultural de los alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuación programas a las necesidades sociales. - Ratios adecuados de alumnos/profesor. - Atención al alumno. - Medios disponibles por el alumnado. - Actualización científica del profesorado. - Plantilla docente adecuada. - Programas de tercer ciclo.
DOCENCIA	Potenciar la realización y cooperación en proyectos de investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos de investigación realizados en el seno del departamento. - Cooperación con otras instituciones en Proyectos de investigación. - Proyectos de investigación subvencionados. - Canalización al exterior de los resultados de los proyectos de investigación. (Repercusión). - Cooperación interdisciplinar en los Proyectos de investigación (entre áreas o departamentos). - Tesis y/o Tesinas vinculados a Proyectos de investigación. - Incorporación de Becarios o alumnos colaboradores. - Becas de investigación financiadas concedidas con cargo de Proyectos de Investigación.
TESYS Y TESINAS	Fomentar el desarrollo científico e investigador.	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento del programa de Doctorado. - Dirección de Tesinas y otros trabajos de investigación. - Dirección de Tesis doctorales
PROGRAMAS DE ENSEÑANZA ESPECIALIZADA	Fomentar la realización de cursos dirigidos a la formación especializada de alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> - Seminarios. - Colaboración con otras entidades especializadas.
PUBLICACIONES	Fomentar la realización y publicación de trabajos realizados por profesorado.	<ul style="list-style-type: none"> - Publicaciones revistas. - Libros editados. - Comunicaciones y Ponencias a congresos. - Cooperación interdisciplinar. - Cooperación con otras Universidades y/o Departamentos. - Publicaciones como resultado de Proyectos de investigación. - Colaboración de alumnos, Becarios, etc., en los trabajos publicados. - Documentos de trabajo del propio Departamento.

Teniendo en cuenta los aspectos fundamentales de la gestión de los Departamentos Universitarios, y de acuerdo a la consideración en cuanto a los conceptos de economía, eficacia y eficiencia que han sido recogidos, pueden establecerse los rasgos básicos del sistema de control de la actuación de estas unidades basándose en la utilización de indicadores. Recordemos que un indicador es una magnitud que permite medir o evaluar la gestión de una entidad facilitando su comparación con es-

tándares predeterminados, con valores cronológicos de series históricas de la entidad o con los valores de otras entidades. Para nuestros propósitos los consideraremos como los conceptos o variables representativos de los comportamientos que han de ser evaluados a fin de medir la actuación o *performance* de la gestión de una entidad. Son indicativos de las actuaciones económicas, eficaces y eficientes que han sido consideradas como elementos de referencia válidos de los compor-

tamientos e indudablemente su validez está sujeta a su coherencia con relación a los objetivos de la unidad especificada y a sus variables clave. Teniendo en cuenta estos aspectos hemos recogido de forma muy sintética algunos indicadores que pueden ser considerados en el control de la actuación de los departamentos, los cuales son presentados agrupados de acuerdo a su adscripción a la economía, eficacia o eficiencia, así como con relación a sus características comunes:



INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LA ECONOMÍA, EFICACIA Y EFICIENCIA DE LOS DEPARTAMENTOS UNIVERSITARIOS	
INDICADORES	OBSERVACIONES
ECONOMÍA	
<ul style="list-style-type: none"> * Elaboración presupuestos * Asignación presupuesto por áreas * Asignación presupuestos por gastos. * Autorización de las adquisiciones. * Niveles de información presupuesto al resto de los miembros(áreas e individuales). * Funciones y actuación de órganos delegados como Comisión Económica. * Realización de memorias económicas. 	<p>Apropiados para describir el sistema de control de inputs del Departamento. Ofrecen una visión que permite detectar deficiencias que pueden afectar al comportamiento económico.</p>
<ul style="list-style-type: none"> * Nivel de adquisiciones fondos bibliográficos. * Nivel de adquisición de materiales. * Niveles de stocks de materiales. * Nivel adquisiciones material informático. * Nivel de cobertura de las necesidades de material informático. * Nivel de calidad de los materiales informáticos. * Nivel de Consumos teléfono. * Deficiencias en los aprovisionamientos. * Almacenaje de los materiales. * Nivel de compras excepcionales, no programadas. * Utilización e material y/o materiales para fines privados. 	<p>Relacionan el nivel de consumo y abastecimiento de materiales y permiten detectar la insuficiencia en las dotaciones básicas para la realización correcta de las actividades. En cualquier caso, son descriptivos de cuestiones que pueden ser controlables por el departamento y pueden afectar a la calidad de los outputs. Pueden ser descompuestos en más detalle como: fondos por personal docente, doctorandos, investigadores; antigüedad de las suscripciones, disposición de ordenadores por personal, desviaciones en cantidad sobre programado, etc.</p>
<ul style="list-style-type: none"> * Desviaciones habidas, análisis y medidas tomadas. * Fuentes de financiación obtenidas a través de proyectos. * Distribución de gastos a través de las fuentes financieras de proyectos. * Política para cubrir déficit. 	<p>Ofrecen información sobre las desviaciones presupuestarias, sus causas y sus consecuencias. También son válidos para analizar la política del departamento en cuanto al incentivo que tienen las distintas personas/áreas respecto al cumplimiento del presupuesto.</p> <p>También permite analizar la capacidad del departamento de financiarse a través de proyectos de investigación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> * Mecanismos selección proveedores. * Centralización compras. * Distribución de gasto por materiales. * Nivel de gasto en material informático. * Selección de ofertas de materiales informáticos. 	<p>Permiten comparar el comportamiento del gasto entre distintas áreas o programas específicos, así como la evolución con relación a períodos anteriores e incluso con relación a otras unidades similares.</p>
<ul style="list-style-type: none"> * Nivel de distribución del profesorado. * Estructura del personal docente. * Peticiones de plaza para cubrir necesidades. * Cumplimiento horario personal docente. * Adecuación del personal docente a las necesidades. 	<p>Ofrecen datos sobre la adecuación de la plantilla a las necesidades docentes, detectando situaciones como sobrecarga de docencia o capacidad infrautilizada. Pueden ser desarrollados de forma más específica en indicadores del tipo: Ratio docente/alumnos, horas de docencia media por docente, ratios docentes doctorado, horas de tutoría media por docente, etc.</p>
<ul style="list-style-type: none"> * Nivel de asignación y distribución de las instalaciones(despachos). * Aulas y espacios destinados a otros usos comunes. * Adquisiciones realizadas con presupuestos de Proyectos de Investigación. 	<p>Son indicativos de la calidad del medio para la adecuada ejecución de las actividades. También pueden detallarse en indicadores del tipo: personal por despacho, puntos de red por personal, líneas telefónicas, aulas y lugares de uso común, etc.</p>
EFICACIA	
<ul style="list-style-type: none"> * Forma y contenido de las programaciones y planificaciones. * Mecanismos y procedimientos para el control del cumplimiento. * Desviaciones entre objetivos programados y conseguidos. (seguimiento del cumplimiento) * Realización de actividades no previstas. * Existencia y elaboración de Régimen de funcionamiento interno. 	<p>Ofrecen información sobre la capacidad de la entidad de conducirse eficazmente, detectando aquellas deficiencias que pueden afectar a la consecución de los objetivos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> * Grado de consecución de los objetivos programados. * Análisis de las desviaciones, causas y consecuencias. * Normas de funcionamiento interno. 	<p>Indicativos del grado de cumplimiento de los objetivos, las causas de las desviaciones y sus consecuencias.</p>
<i>Continúa en pag. siguiente</i> ➔	

INDICADORES	OBSERVACIONES
EFICACIA	
<ul style="list-style-type: none"> * Nivel de resultados en las variables clave consideradas: <ul style="list-style-type: none"> - Docencia impartida. - Programas doctorado. - Proyectos investigación. - Publicaciones, etc. 	Son indicativos del nivel de actividad del departamento. Son válidos en un contexto de comparación con años anteriores o con unidades similares. Se trata simplemente, de datos absolutos sobre los outputs considerados como significativos.
<ul style="list-style-type: none"> * Posibilidad de reciclaje del personal docente. * Cursos especialización de alumnos. * Satisfacción de alumnos. * Satisfacción del profesorado. * Estabilidad del personal docente. * Colaboración con otros centros. 	Representativos de la actividad en aspectos relacionados con la calidad del servicio y con la percepción de diversos grupos relacionados. También son idóneos para comparar con otras unidades o con años anteriores. Pueden detallarse de forma más específica como: cursos de especialización ofertados, asistencia a congresos, subvención de congresos, porcentaje de becarios colaboradores, trabajos en colaboración con otras instituciones, etc.
EFICIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> * Calidad graduados. * Consumo de materiales y gasto en docencia. * Docencia distribuida por categorías. * Docencia distribuida por horas trabajadas. * Absentismo laboral. * Sobrecapacidad horaria. 	Son indicadores básicamente en forma de ratio que relacionan los outputs del departamento con los inputs del mismo. También son representativos de la calidad de los outputs: graduados con relación al total de alumnos, nivel de incorporación de los graduados al mundo laboral, doctorandos con relación al número de doctores del departamento, etc. 3
<ul style="list-style-type: none"> * Proyectos de investigación. * Tesis y Tesinas. * Consumo de materiales y gasto en proyectos. * Resultado de proyecto y publicidad. * Trabajos en espera. 	Permiten controlar la capacidad investigadora, el uso de los recursos obtenidos y la calidad de la investigación. Es decir, no tanto la productividad como la valoración externa de los resultados de la investigación: Proyectos investigación subvencionados, ratio de proyectos concedidos, tesis doctorales sobre posibles directores, artículos publicados, libros, comunicaciones a congresos frutos de proyecto, etc.
<ul style="list-style-type: none"> * Análisis de la calidad de los proyectos. * Análisis de la calidad de las publicaciones. * Análisis de la calidad de los graduados. * Valoración de la unidad en el mercado. * Confianza de las instituciones públicas. * Colaboración con instituciones privadas. * Colaboración con otras Universidades. * Colaboración con otras instituciones. 	Se trata de indicadores que recogen valoraciones subjetivas y externas al propio departamento. Son representativos de la imagen del mismo de cara a los diversos grupos sociales. Indicadores más detallados serían: proyectos subvencionados sobre los realizados, proyectos con becarios concedidos, subvención media por proyectos, proyectos en colaboración con otras universidades, nivel de alumnos que realizan prácticas en distintas entidades, financiación por instituciones privadas, alumnos extranjeros, etc.

Conclusiones

La mayor parte de los trabajos referentes a la utilización de indicadores en el sector de la enseñanza universitaria se orientan hacia la presentación de este instrumento como un mecanismo de evaluar la calidad de la misma con relación a los objetivos sociales reconocidos para este tipo de instituciones. En el fondo, se insinúa también la posibilidad de utilizar los resultados de dichas evaluaciones como mecanismos justificativos del reparto de financiación por parte del poder público (Sizer, 1992). Esta posibilidad es para algunos autores tan comprometida que obligaría a recapacitar sobre el grado de garantía de dichos sistemas evaluadores para ofrecer información fiable de cara a una toma de decisiones en ese sentido. Entre las críticas vertidas, como recoge Frackmann (1987, p.181), se apunta al hecho de que *el proceso de producción* de la enseñanza universitaria no *fabrica en masa* outputs idénticos y, por lo tanto, no se puede pretender comparar lo que no es comparable a través de indicadores. Apunta el autor, (op. cit. p. 198) que "si la autonomía de los

establecimientos es considerada como un valor a preservar, la elaboración y utilización de indicadores de actuación presenta ciertos peligros porque toda información sobre los resultados puede afectar las decisiones de los organismos exteriores y del estado." (...).

En cualquier caso la justificación del control de la gestión público, como ya se ha apuntado, es considerar que no basta asegurarse con que un servicio se presta, sino que ha de hacerse en las mejores condiciones de calidad y coste. El control de la gestión de los departamentos universitarios necesita todavía de un amplio desarrollo, y es de esperar que en este ámbito ocurra lo mismo que en otros servicios de carácter público donde se empieza a tomar conciencia de la necesidad de control de los comportamientos como medio de asegurarse que las actuaciones son coherentes con los principios de economía, eficacia y eficiencia y como medio de detectar las deficiencias en la prestación de servicios y las debilidades que puedan afectar a la calidad del mismo. ■