

ARTICULO ORIGINAL

Criterios de asignación presupuestaria basados en el desempeño institucional de las universidades nacionales del Paraguay: Gestión, transparencia y control interno

Performance-based budget allocation criteria for national universities in Paraguay: Management, transparency, and internal control

***Alcidia Isabel Benítez Cáceres¹** 

¹Universidad Nacional de Itapúa, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Encarnación, Paraguay

RESUMEN

Este estudio evaluó el desempeño institucional de las universidades nacionales del Paraguay en 2024 para identificar criterios técnicos que permitan transitar hacia un modelo de asignación presupuestaria basada en el desempeño. La investigación fue de diseño no experimental-transversal, de alcance descriptivo y enfoque mixto, con aplicación de censo a las 10 universidades nacionales del país. Se empleó el análisis documental, la estadística descriptiva y la triangulación para medir las principales variables de gestión: ejecución presupuestaria (eficiencia), cumplimiento ley 5189/14 (tiempo y forma), ranking MECIP y logros institucionales (eficacia). Los hallazgos, derivados de la medición, revelan una desconexión entre la asignación histórica y el desempeño. Específicamente, se identificó una fragilidad sistémica en el control interno (MECIP), con el 60% de las universidades en el nivel bajo, y una polarización en la transparencia (universidades como UNC y UNCA en nivel bajo en la oportunidad de publicación). La conclusión principal es la necesidad de implementar un mecanismo de incremento presupuestario condicionado basado en los cinco criterios identificados dentro de estas mediciones (eficiencia presupuestaria; calidad académica y acreditación; impacto social y territorial; investigación, desarrollo, innovación e internacionalización; transparencia y control interno), para transitar hacia una política de financiamiento más justa y técnica. Se recomienda el fortalecimiento urgente del control interno en las universidades con madurez MECIP baja.

Palabras clave: Asignación presupuestaria, desempeño institucional, MECIP, transparencia, eficiencia.

Abstract

This study evaluated the institutional performance of Paraguay's national universities in 2024 to identify technical criteria for transitioning toward a performance-based budget allocation model. The research employed a non-experimental, cross-sectional design with a descriptive scope and a mixed-methods approach, applying a census to the country's 10 national universities. Documentary analysis, descriptive statistics, and triangulation were used to measure key management variables: budget execution (efficiency), compliance with law 5189/14 (timeliness and format), MECIP ranking and institutional achievements (effectiveness). The findings reveal a disconnect between historical allocation and actual performance. Specifically, a systemic fragility was identified in internal control (MECIP), with 60% of universities at a "low" level, alongside a polarization in transparency (with universities such as UNC and UNCA showing "low" levels in publication timeliness). The primary conclusion is the need to implement a conditional budget increase mechanism based on five identified criteria (budgetary efficiency; academic quality and accreditation; social and territorial impact; research, development, innovation and internationalization; transparency and internal control) to move toward a fairer and more technical financing policy. An urgent strengthening of internal control is recommended for universities with low MECIP maturity.

Keywords: Budget allocation, institutional performance, MECIP, transparency, efficiency.

***Autor correspondiente:** Alcidia Isabel Benítez Cáceres. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Filial Encarnación. Universidad Nacional de Itapúa, Paraguay. Correo electrónico: aibenitez@facea.uni.edu.py

Fecha de envío: 28/03/2026. Revisión 4/04/2026. Aceptación: 21/07/2026.

Proceso de revisión: Evaluación por pares a doble ciego.

Editora responsable: Graciela María Patricia Velázquez de Saldivar . Universidad del Cono Sur de las Américas, UCSA.



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una licencia Creative Commons

INTRODUCCIÓN

El análisis regional del presupuesto para la educación superior pública, muestra que la asignación de recursos afecta directamente la capacidad de cumplimiento de objetivos estratégicos, según sostiene Arboleda Cedeño (2025). En esta línea, De la Parra Northon et al. (2025) vinculan dicha asignación a la competitividad, mientras que Véliz Briones et al. (2021) evidenciaron en Ecuador el “efecto Mateo”, donde “la mayor asignación presupuestaria [se dirige] a cuatro IES [...], sin relación al número de estudiantes o publicaciones” (p. 1).

Estudios en Argentina y Ecuador destacan la urgencia de vincular los presupuestos universitarios con indicadores de desempeño para reducir desigualdades históricas. Mallo et al. (2010) señalaron en Argentina que los mecanismos de distribución de fondos han tenido “escasa variación” con criterios basados en tamaño del estudiantado y docente (p. 1), hallazgo complementado por Artola et al. (2014) al caracterizar las asimetrías distributivas. Por otro lado, en Ecuador, Villa Maura et al. (2018) vincularon la eficiencia de gasto a categorías de acreditación, y Pazmiño-Herrera (2024) identificó una relación directa entre el número de docentes, artículos científicos, carreras y el presupuesto (p. 1). Asimismo, la experiencia de Chile se vuelve un referente crítico, dado que el diseño formal de instrumentos basados en el desempeño, tales como los convenios de desempeño y la Contribución Fiscal Directa (AFD), ha abierto un debate sobre su implementación. Autores como Reich et al. (2011) y Araneda-Guirriman y Pedraja-Rejas (2016) han analizado cómo estos contratos buscan orientar metas institucionales, mientras que la evidencia empírica reciente de Méndez Montenegro et al. (2025) expone las brechas de consistencia del modelo chileno, demostrando que un diseño meritocrático en el papel no garantiza por sí solo una asignación proporcional a los méritos logrados.

Esta tendencia regional se manifiesta de igual manera en la realidad del sistema de educación superior pública del Paraguay, el cual enfrenta retos similares en la gestión y distribución equitativa de sus recursos, pues la concentración de fondos ha correspondido históricamente a la Universidad Nacional de Asunción (UNA). Investigaciones previas, como las de Benítez Martínez et al. (2025) e Izurieta Flores et al. (2025), evidencian la necesidad de establecer criterios objetivos y verificables que relacionen los recursos públicos con los resultados institucionales. En el contexto nacional, esta demanda se complementa con el esfuerzo de organismos como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), que promueve la financiación competitiva, y con el impulso hacia la gestión pública moderna orientada a resultados adoptada por el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF, 2025] y organismos multilaterales para promover la transparencia en el uso de fondos públicos.

En el país, aunque existe información presupuestaria para evaluar la eficiencia, la falta de integración con indicadores de transparencia y control interno limita el avance hacia una “gestión para resultados” (García López & García Moreno, 2010). La distribución presupuestaria carece de criterios explícitos y basados en desempeño, lo que debilita la transparencia. Además, investigaciones de Chamorro Cristaldo y Duarte Caballero (2023) señalan un bajo nivel de cumplimiento y estandarización en la Ley N° 5189/2014, situación que Duarte Caballero y Chamorro (2025) asocian a una afectación directa en la rendición de cuentas. Bajo este marco, el Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay (MECIP) se plantea como un posible criterio objetivo y adicional para la asignación, buscando incentivar el fortalecimiento institucional evaluado anualmente por la Contraloría General de la República (CGR).

La pregunta general que guía el estudio es: ¿Cuáles son los elementos de la gestión presupuestaria, de transparencia y de control interno MECIP en las universidades nacionales del Paraguay que pueden servir como base para la determinación de criterios de asignación presupuestaria?

El objetivo general es: Identificar elementos de la gestión presupuestaria, de transparencia y de control interno MECIP en las universidades nacionales del Paraguay que pueden servir como base para la determinación de criterios de asignación presupuestaria.

Para lograrlo, el estudio se enfoca en: 1) Analizar la gestión presupuestaria: eficiencia y eficacia (mediante el análisis de los Balances Anuales de Gestión Pública 2024 y otros informes); 2) Examinar el grado de cumplimiento de la Ley N° 5189/2014 “de transparencia” (extraído de los informes de monitoreo 2024); y 3) Comparar el nivel de madurez en la implementación del modelo de estándar de control interno del Paraguay- MECIP (considerando puntajes consolidados 2024 reportados por la Contraloría General de la República).

Se formula como hipótesis de investigación, que la brecha existente entre la asignación presupuestaria histórica y el desempeño real de las universidades nacionales evidencia la insuficiencia de los criterios actuales; por lo tanto, la implementación de un modelo de financiamiento basado en criterios estratégicos de gestión (eficiencia, calidad, impacto, investigación y transparencia) es indispensable para corregir las inequidades del sistema y garantizar una distribución de fondos públicos orientada a resultados.

El propósito es generar evidencia empírica para construir una matriz de criterios que vincule la asignación presupuestaria al desempeño institucional multidimensional, fomentando una gestión más eficiente, equitativa y transparente.

MATERIALES Y MÉTODOS

El **diseño de investigación** adoptado fue no experimental-transversal, dado que la recolección de datos se efectuó en un único momento correspondiente al ejercicio fiscal 2024, sin manipulación de variables.

El **alcance del estudio** es descriptivo, centrado en la caracterización de la ejecución presupuestaria, logros institucionales, transparencia y madurez MECIP, con el fin de identificar elementos base para futuros criterios de asignación.

El presente estudio adopta un **diseño cualitativo**, que utiliza como fuente de apoyo datos cuantitativos secundarios provenientes de registros oficiales (ejecución presupuestaria, nivel de madurez MECIP, informes de cumplimiento de la Ley 5189/2014). Esta combinación constituye una estrategia de triangulación de fuentes dentro de un marco cualitativo, orientada a contextualizar y dar sustento empírico al análisis interpretativo.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población constituyen las diez (10) universidades nacionales del Paraguay, que son: UNA: Universidad Nacional de Asunción; UNE: Universidad Nacional del Este; UNP: Universidad Nacional de Pilar; UNI: Universidad Nacional de Itapúa; UNC: Universidad Nacional de Concepción; UNVES: Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo; UNCA: Universidad Nacional de Caaguazú; UNICAN: Universidad Nacional de Canindeyú; UPTP: Universidad Politécnica de Taiwán-Paraguay y UNAMIS: Universidad Nacional de Misiones.

El estudio fue censal, abarcando la totalidad de la población de universidades nacionales. Las unidades de análisis fueron los documentos e informes de gestión pública (2024), específicamente:

- Balances Anuales de Gestión Pública (BAGP) e informes financieros del MEF.
- Tableros e Informes del MEF sobre cumplimiento de la Ley Nº 5189/ 2014.
- Datos de madurez MECIP de la CGR.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

El proceso metodológico inició con la recolección de datos mediante revisión bibliográfica y análisis documental, extrayendo información (2024) de fuentes oficiales dispersas como el BAGP, informes financieros, tableros de cumplimiento de la Ley Nº 5189/2014 y los rankings MECIP de la Contraloría General de la República (CGR). Estos insumos fueron sistematizados en una base de datos estructurada, la cual permitió el procesamiento de información cualitativa y cuantitativa a través de técnicas de análisis de contenido y estadística descriptiva.

Posteriormente, la fase de análisis se ejecutó mediante una secuencia técnica de codificación y clasificación, aplicando escalas valorativas para determinar los niveles de desempeño (Alto, Medio, Bajo) en cada dimensión. Esta categorización facilitó la generación de tablas y gráficos descriptivos que exponen los resultados individuales por universidad. Finalmente, se aplicó una estrategia de triangulación y normalización mediante el cruce de dimensiones y la asignación de valores numéricos ($A=3$, $M=2$, $B=1$). Este procedimiento permitió cotejar de manera integral la gestión presupuestaria, los logros institucionales, la transparencia y la madurez MECIP, identificando las asimetrías institucionales que fundamentan los criterios técnicos propuestos para la nueva política de asignación presupuestaria.

CONSIDERACIONES ÉTICAS

La investigación se desarrolló conforme a los principios de ética pública y transparencia, utilizando exclusivamente fuentes oficiales de acceso público sin requerir datos personales ni sensibles. El tratamiento de la información respetó el uso responsable de los datos abiertos.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las limitaciones metodológicas de este estudio derivan principalmente de la naturaleza de las fuentes utilizadas. La dependencia de datos secundarios impidió la verificación directa de los procesos internos de gestión, basándose el análisis exclusivamente en reportes oficiales. Asimismo, aunque la estructura esquemática principal del Balance Anual de Gestión Pública (BAGP) es equivalente para todas las instituciones, estas desarrollan su contenido de manera distinta. Esta heterogeneidad en los criterios de registro y niveles de desagregación de logros restringió la comparabilidad plena de la eficacia universitaria.

Para superar estas barreras técnicas y garantizar la consistencia analítica, se categorizaron los logros informados por las universidades en cinco dimensiones de eficacia (volumen de matriculados, egresados; investigación, desarrollo e innovación; internacionalización; calidad académica y acreditación; e infraestructura destacada), las cuales permitieron identificar el grado de prioridad de cada institución. A partir de dicha medición, se establecieron las cinco dimensiones finales para los criterios de asignación presupuestaria, reagrupando los indicadores de eficacia mencionados e incorporando otros elementos de eficiencia presupuestaria, transparencia y control interno, obtenidos de fuentes más homogéneas como informes de ejecución presupuestaria, el monitoreo de la Ley 5189/14 y los reportes de calificaciones MECIP. Así también se identificaron indicadores aplicables como el costo por alumno, la tasa de egreso y el número de beneficiarios de extensión y de becas.

RESULTADOS

Esta sección presenta el comportamiento de las universidades nacionales en 2024 mediante la comparación de su ejecución presupuestaria, logros institucionales y niveles de transparencia y madurez de control interno.

Gestión presupuestaria y logros institucionales de las Universidades Nacionales del Paraguay

Tabla 1. Gestión presupuestaria y logros en volumen de las universidades nacionales del Paraguay -2024

U.N.	PRESUPUESTO (MILLONES GS.)	% DEL TOTAL	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA (%)	MATRICULADOS	EGRESADOS
UNA	1.757.849	75,53%	88,4%	53.633	9.281
UNE	139.010	5,97%	92,6%	11.375	2.511
UNI	88.485	3,80%	89,0%	6.503	1.179
UNCA	75.333	3,24%	92,8%	4.406	1.008
UNVES	68.658	2,95%	93,8%	5.359	737
UNC	67.837	2,91%	93,7%	4.625	952
UNP	63.832	2,74%	89,7%	5.516	995
UNICAN	39.771	1,71%	85,2%	1.574	181
UPTP	13.377	0,575%	55,9%	100	53
UNAMIS	13.344	0,573%	95,5%	655	135
TOTAL	2.327.496	100%	89%	93.746	17.032

Fuente: Elaboración propia (2025) con datos extraídos del Informe Financiero Ejercicio 2024. Tomo IV: Entidades Descentralizadas del MEF (2025) y de los Balances Anuales de Gestión Pública 2024 de las respectivas universidades nacionales del Paraguay, publicados por el MEF.

Los datos de la Tabla 1 reflejan una asimetría extrema donde la UNA concentra el 75,5% del presupuesto total y lidera en volumen (matrícula y egreso). Sin embargo, la eficiencia no es proporcional al tamaño: las universidades de menor presupuesto como UNAMIS (95,5%), UNVES (93,8%) y UNC (93,7%) registran los mayores niveles de ejecución presupuestaria, contrastando con la UPTP, que presenta un rezago crítico del 55,9%. Mientras que instituciones más jóvenes como UNICAN, UPTP y UNAMIS muestran volúmenes aún incipientes debido a su etapa de maduración.

Tabla 2. Otros logros de las universidades nacionales del Paraguay – 2024

U.N.	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	INTERNACIONALIZACIÓN	CALIDAD ACADÉMICA Y ACREDITACIÓN	INFRAESTRUCTURA DESTACADA
UNA	9 Proyectos CONACYT; 38 empresas INCUNA, Marcas. Revista indexada.	Ranking QS (1º nacional); Alianzas OIEA/Japón.	Líder en acreditaciones ANEAES; Certificación BPL-OMS.	Restauración Sede Asunción; Hospital Veterinario.
UNE	4 Proyectos CONACYT; Prótesis robótica.	Cooperación Hidrógeno (Mercosur).	Medicina (6 años) y Derecho acreditados.	Optimización servidores; Aulas y guardería.
UNP	5 Proyectos CONACYT; Revista Avanza.	Presidencia Red ZICOSUR; Red AUGM.	5 carreras acreditadas; Gestión Medicina.	Mantenimiento y equipos nuevos.
UNI	6 PROYECTOS CONACYT; INCUNI, 5 PATENTES (3 EE.UU.).	Ranking QS (3º nacional) Ranking THE; 62 movilidades.	7 carreras acreditadas; Créditos Académicos.	Aulas Medicina/Económicas ; Invernaderos.
UNC	Proyectos campo; Artículos Internacionales	Movilidad docente (ModESPar).	Evaluación Institucional en proceso.	Morgue y Laboratorio Histología; Expansión filiales.
UNVES	IV Congreso Agroindustria; Revista Vol. 8.	Convenios prácticas locales.	5 carreras acreditadas; Ing. Alimentos (nueva).	Primera etapa Sede Propia finalizada.
UNCA	Proyecto "Desafío Científico"; Revista Arandu Poty.	Movilidad ModESPar (UE).	Medicina (6 años); Planes con IA.	Invernaderos y Estanque piscícola.
UNICAN	3 Proyectos; III Bienal Científica.	Convenios Brasil/Bolivia; Clases Espejo.	4 acreditaciones nuevas; Modelo Competencias.	Hospital Veterinario (en curso); Laboratorio CONACYT.
UPTP	Filamento 3D (PET); Foro Taiwán.	4º lugar Cyber 9/12 (Costa Rica); Alianza NTUST.	Programas en Inglés (Estándar Internacional).	Licitación edificio moderno (2 plantas).
UNAMIS	Investigación en carreras; Extensión rural.	Convenios EBY; Red ZICOSUR.	Expansión a 8 distritos; Reglamento TFG.	Aulas y oficinas en Santa Rosa de Lima y Ayolas.

Fuente: Elaboración propia (2025) con datos extraídos de los Balances Anuales de Gestión Pública 2024 de las respectivas universidades nacionales del Paraguay, publicados por el Ministerio de Economía y Finanzas.

La Tabla 2 revela que la UNA y la UNI lideran la presencia en rankings globales, destacando la primera por su volumen de acreditaciones y la segunda por la obtención de patentes internacionales. UNE y UNCA muestran una sólida solvencia en calidad académica (carreras de Medicina acreditadas) y UNP en liderazgo en redes regionales. Finalmente, la UNC y otras universidades de menor antigüedad como UNVES, UNICAN, UPTP y UNAMIS concentran sus logros en el desarrollo de infraestructura física, expansión territorial y fortalecimiento gradual de sus procesos de evaluación interna, producción y divulgación científica.

Grado de cumplimiento de la Ley N° 5189/ 2014 de Transparencia por parte de las Universidades Nacionales del Paraguay

El desempeño de las universidades nacionales durante el ejercicio 2024, en cuanto a sus niveles de cumplimiento de la Ley N° 5189/2014, bajo las dimensiones de tiempo (oportunidad de publicación) y forma (calidad y suficiencia de la información), se detalla en la Tabla 3.

Tabla 3. Ranking 2024 de cumplimiento de Ley N° 5189/2014 en las universidades nacionales del Paraguay

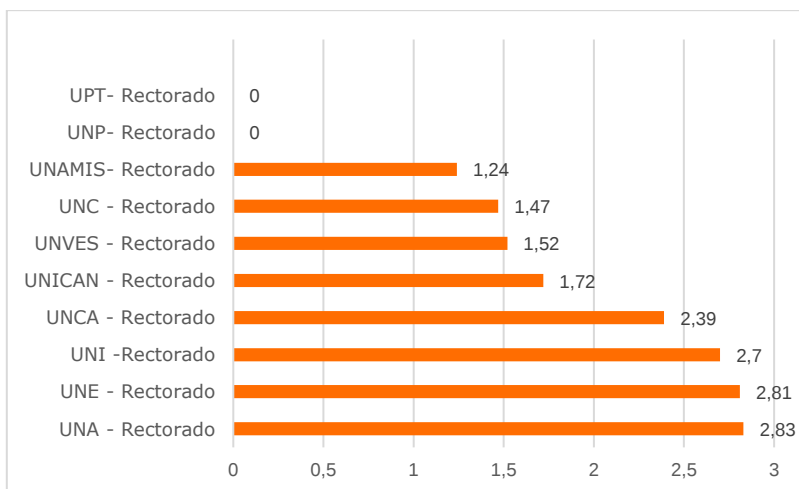
UNIVERSIDAD	CUMPLIMIENTO EN TIEMPO	CUMPLIMIENTO EN FORMA	PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO LEY 5189/14
UNI	100%	73%	87%
UNE	100%	62%	81%
UNAMIS	97%	62%	80%
UNA*	93%	65%	79%
UNICAN	100%	46%	73%
UNP	92%	50%	71%
UNVES	86%	54%	70%
UPTP	83%	54%	69%
UNCA	33%	73%	53%
UNC	25%	69%	47%

*Promedio entre Rectorado y Facultades UNA

Fuente: Elaboración Propia (2025) con datos extraídos del Ministerio de Economía y Finanzas (s. f.). Monitoreo de la Ley 5189/14 y Portal de Datos Abiertos. Visualizaciones OEE: Movimientos Mensuales de funcionarios.

La Tabla 3, en la que los porcentajes de cumplimiento de la Ley N° 5189/2014 corresponden al reporte institucional centralizado para la mayoría de las universidades, mientras que, en aquellas con reporte descentralizado (como la UNA), el indicador refleja el promedio consolidado de sus unidades académicas y el Rectorado, revela una marcada asimetría institucional: mientras la UNI y la UNE lideran con un equilibrio entre puntualidad y contenido, la UNCA y la UNC presentan una brecha crítica en la oportunidad de publicación (33% y 25% respectivamente), lo que invalida su calidad informativa y posterga el control social. En general, el sistema prioriza la puntualidad, pero mantiene deudas pendientes en la exhaustividad del contenido, destacando el caso de UNICAN con puntualidad perfecta pero la calidad de datos más baja (46%).

Nivel de madurez en la implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECIP) en las Universidades Nacionales del Paraguay



Fuente: Elaboración propia (2025) a partir de datos extraídos del portal de datos abiertos, lista MECIP de Contraloría General de la República del Paraguay (s.f.)

Figura 1 . Ranking 2024 de madurez del MECIP en las universidades nacionales del Paraguay

La Figura 1 refleja una fragilidad sistémica en el control interno, con un 60% de las universidades en niveles inicial o deficiente. Mientras la UNA (2,83), la UNE (2,81), la UNI (2,70) y la UNCA (2,39) alcanzan el nivel Diseñado, el resto muestra un rezago crítico: la UNICAN (1,72), la UNVES (1,52), la UNC (1,47) y la UNAMIS (1,24) permanecen en nivel inicial, mientras que la UNP y la UPTP reportan un nivel deficiente (0,00), evidenciando una ausencia de gestión de riesgos y control obligatorio.

Triangulación de datos

La Tabla 4 presenta la triangulación de la calidad de gestión y resultados mediante cuatro dimensiones estratégicas: eficiencia (ejecución presupuestaria), eficacia (logros institucionales), transparencia (promedio de tiempo y forma según ley N° 5189/14) y control interno (madurez MECIP). Para garantizar una comparación equitativa entre instituciones de distinta escala, la información fue normalizada mediante una codificación sintética que traduce los valores absolutos en niveles de desempeño: Alto [3], Medio [2] y Bajo [1]; de este modo, al evaluarse cuatro dimensiones, la escala alcanza un máximo de 12 puntos. Bajo este esquema, los criterios de valoración para cada dimensión se establecieron de la siguiente manera:

- **Ejecución presupuestaria (eficiencia):** Alto (≥ 92 %); Medio (≥ 88 % < 92 %) y Bajo (≤ 87 %)
- **Logros (eficacia):** Alto (nivel sobresaliente en ≥ 3 áreas); Medio (2 áreas) y Bajo (≤ 1 área)
- **Nivel de cumplimiento Ley 5189/14 (transparencia):** Alto (≥ 75 %); Medio (≥ 50 % < 75%) y Bajo (<50%)
- **Nivel de madurez MECIP:** Alto (calificación 4-5); Medio (2-3,99) y Bajo (0-1,99).

Tabla 4. Desempeño Global en las universidades nacionales del Paraguay

UNIVERSIDAD	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA (EFICIENCIA)	LOGROS (EFICACIA)	TRANSPARENCIA (PROMEDIO TIEMPO Y FORMA)	CONTROL INTERNO (MADUREZ MECIP)
UNA	[2] M	[3] A	[3] A	[2] M
UNE	[3] A	[1] B	[3] A	[2] M
UNI	[2] M	[2] A	[3] A	[2] M
UNCA	[3] A	[1] B	[2] M	[2] M
UNP	[2] M	[2] M	[2] M	[1] B
UNAMIS	[3] A	[1] B	[3] A	[1] B
UNVES	[3] A	[1] B	[2] M	[1] B
UNC	[3] A	[1] B	[1] B	[1] B
UNICAN	[1] B	[1] B	[2] M	[1] B
UPTP	[1] B	[1] B	[2] M	[1] B

Fuente: Elaboración Propia (2025), consolidado de datos de Tablas 1, 2, 3 y de Figura 1

Segmento de Alto Impacto (A): Integrado por la UNA, que sobresale en propiedad intelectual por obtención de marcas, en posicionamiento global: puesto 1 nacional en ranking QS, en certificación BLP- OMS, en cantidad de investigaciones, acreditaciones, matriculados, egresados y beneficiarios de extensión. Con respecto a la transparencia, comparte nivel alto con la UNE, la UNI y la UNAMIS y en madurez MECIP presenta rango intermedio al igual que la UNE, la UNI y la UNCA.

Segmento de Desempeño Intermedio (M): Conformado por la UNI y la UNE, la primera destaca en logros tales como innovación (5 patentes, de los cuales 3 son en EE.UU), posicionamiento (ranking QS: 3° puesto nacional y ranking THE) y en programas de movilidad internacional. La UNE presenta fortaleza en eficiencia presupuestaria (al igual que la UNCA, la UNVES, la UNC y la UNAMIS), en transparencia (en similitud con la UNA, la UNI y la UNAMIS) y con respecto a indicadores de eficacia, su punto más fuerte está en calidad (Medicina con acreditación de 6 años), de manera equivalente a la UNCA. En tanto que en madurez MECIP ambas universidades de este segmento presentan un rango intermedio.

Segmento en Desarrollo/Inicial (B): Está compuesto por UNCA, UNP, UNC, UNVES, UNICAN, UPTP y UNAMIS. Estas universidades, excepto la UNCA, se caracterizan por un nivel MECIP predominantemente baja (madurez deficiente o inicial). En ejecución presupuestaria y transparencia, encabeza la UNAMIS, seguida por la UNVES y la UNC (aunque esta última exhibe bajo nivel de transparencia); mientras que la UNP y la UNICAN mantienen niveles intermedios en transparencia y la UNICAN expone una eficiencia presupuestaria baja. Con respecto a la eficacia (logros) de estas universidades, estos son aún incipientes o bajos, destacando en perfiles específicos: la UNP en internacionalización (presidencia de ZICOSUR); la UPTP en su nicho tecnológico con programas en inglés de estándar internacional; la UNC con énfasis en publicaciones y el programa ModEsPar; y la UNICAN enfocada en proyectos CONACYT, movilidad con Brasil y aula espejo con Bolivia. La UNCA, por su parte, prioriza la acreditación de la carrera de Medicina por 6 años, mientras también apuesta por promover la producción y divulgación científica y la movilidad internacional. La UNAMIS apunta principalmente a la expansión territorial, aunque demuestra esfuerzos paulatinos en investigación, extensión, convenios y redes. La UNVES se orienta hacia el crecimiento continuo en la gestión de su revista, publicaciones y eventos científicos, en convenios de prácticas locales y en acreditación de carreras e infraestructura edilicia.

Elementos de Gestión, Transparencia y Control Interno (MECIP) para Criterios de Asignación Presupuestaria a las Universidades Nacionales del Paraguay

La literatura académica (Arboleda Cedeño, 2025; García López & García Moreno, 2010; Véliz Briones et al., 2021) establece la urgencia de transitar hacia modelos de gestión presupuestaria por resultados para garantizar la equidad y la eficiencia en el sector público. En Paraguay, la rígida estructura del gasto universitario hace imperativa la adopción de criterios técnicos que permitan justificar cualquier incremento presupuestario futuro más allá de la simple inercia histórica.

Bajo este marco, el diagnóstico resultante de la triangulación evidencia una vulnerabilidad crítica: la desconexión entre la eficiencia presupuestaria y la solidez de los sistemas de control interno. El hecho de que el 60% de las universidades opere con un MECIP inicial o deficiente, a pesar de reportar altos niveles de ejecución, sugiere que el modelo actual incentiva el gasto por sobre la integridad.

Para corregir esta asimetría, se formula la Matriz de Criterios Propicios para la Asignación Presupuestaria Basada en el Desempeño. Esta propuesta no busca reemplazar la base histórica, sino complementarla con un sistema de incentivos técnicos orientado a cinco

dimensiones clave: Eficiencia Presupuestaria, Impacto Social y Territorial; Calidad Académica y Acreditación, Investigación, Desarrollo, Innovación e Internacionalización; Transparencia y Control Interno.

Se plantea que las instituciones fundamenten sus Balances Anuales (BAGP) y anteproyectos bajo esta estructura, dotando al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y al Parlamento de los elementos técnicos necesarios para evaluar la razonabilidad de las solicitudes de asignación desde una perspectiva de valor público.

Tabla 5. Matriz de criterios de asignación presupuestaria basada en el desempeño de las universidades nacionales del Paraguay

DIMENSIÓN	INDICADORES CLAVE	IMPLICANCIAS PRÁCTICAS Y MECANISMO DE APLICACIÓN
1. Eficiencia Presupuestaria	% de ejecución presupuestaria; Costo por alumno.	Se recomienda integrar una fórmula de financiamiento por desempeño para el % de ejecución, premiando la gestión eficiente ($\geq 92\%$) relativa al presupuesto. Es aconsejable ajustar el costo por alumno por área del saber y tamaño, garantizando una comparación equitativa que no condicione la evaluación a la escala institucional.
2. Impacto Social y Territorial	Nº de beneficiarios de extensión; Cobertura regional (Cantidad de filiales por departamento), Nº de beneficiarios de becas.	Resulta pertinente calcular un índice de expansión regional para el Nº de beneficiarios de extensión. Se sugiere ponderar la cobertura regional mediante la presencia real en departamentos y evaluar el Nº de beneficiarios de becas de forma proporcional al tamaño institucional, asegurando equidad en la métrica territorial.
3. Calidad Académica y Acreditación	Nº de certificaciones de calidad obtenidas; % de carreras de grado y programas de posgrado acreditados; Tasa de egreso de grado y posgrado; Plantel docente (dedicación)	Para las certificaciones (ej. BPL-QMS) y el % de acreditación, es necesario medir el avance sobre el total de la oferta institucional. Para la tasa de egreso (egresados/ingresantes) y el plantel docente, es pertinente evaluar el resultado según bandas de tamaño, para que el esfuerzo de cada institución se mida de forma relativa a su propia escala.
4. Investigación, desarrollo, innovación e internacionalización	% de investigaciones publicadas en revistas indexadas; Nº de eventos científicos; Nº de marcas/patentes obtenidas; Nº de Proyectos CONACYT adjudicados; Nº de beneficiarios de incubadoras/ centros de	Es conveniente aplicar índices de productividad ajustados a la planta de investigadores para publicaciones, eventos, patentes y proyectos CONACYT. Es preciso evaluar el rendimiento por presupuesto en incubadoras y movilidad, y normalizar los rankings (QS/THE) por capacidad

5. Transparencia y Control Interno	prácticas empresariales; Posición en ranking QS a nivel nacional; Posición en ranking internacional THE; N° de beneficiarios de movilidad Nivel de Madurez MECIP, Cumplimiento de la Ley 5189/ 14 (en tiempo y forma).	instalada para asegurar una competencia científica basada en la eficiencia. Se considera oportuno condicionar la asignación al cumplimiento de planes de mejora certificados para el Nivel de Madurez MECIP. Es preciso auditar la transparencia en tiempo y forma para el cumplimiento de la Ley 5189/14, aplicando criterios transversales donde la escala sea irrelevante para el control.
------------------------------------	---	--

Fuente: elaboración propia (2025)

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos y los criterios de asignación presupuestaria propuestos en la presente investigación son consistentes con experiencias desarrolladas en otros países de América Latina. Al comparar con investigaciones de Ecuador, se observa que la distribución de recursos ha incorporado progresivamente variables de calidad institucional, acreditación y producción científica, promoviendo mecanismos de financiamiento vinculados al desempeño (Villa Maura et al., 2018; Véliz Briones et al., 2021; Pazmiño-Herrera, 2024). Puesto que ninguna institución es excelente en todas las dimensiones, sino que cada una presenta fortalezas específicas, esta diversidad de perfiles respalda la propuesta de Pazmiño-Herrera (2024) sobre el uso de indicadores multidimensionales que capten la complejidad institucional.

En el desempeño de universidades del Paraguay, se identifican tres patrones evidentes de ejecución presupuestaria (Alta, Media y Baja). La crítica situación de la UPTP (55.9%) valida la propuesta de Izurieta Flores et al. (2025) sobre la relación entre planificación financiera y ejecución, revelando que las universidades con alta eficiencia ($\geq 92\%$) poseen capacidad para gestionar mayores recursos, mientras que las de baja ejecución requieren fortalecimiento técnico. Asimismo, los resultados validan el "Efecto Mateo" en Paraguay (Véliz Briones et al., 2021), donde la UNA lidera el Segmento de Alto Impacto (A) amparada en la mayor concentración presupuestaria del sistema y su volumen en indicadores clave como matriculados, egresados, extensión, investigación, publicaciones, propiedad intelectual, posicionamiento global, redes, convenios y acreditaciones.

No obstante, el análisis revela que la UNI y la UNE alcanzan el Segmento de Desempeño Intermedio (M) mediante fortalezas diferenciadas: la UNI destaca por su constante apuesta a la innovación (patentes internacionales), la internacionalización y su posicionamiento

en rankings (QS/THE), mientras que la UNE demuestra solidez en calidad académica (acreditaciones de salud de 6 años) y eficiencia presupuestaria. Ambas instituciones logran superar a la institución líder en el cumplimiento puntual de la Ley de Transparencia (100%), lo cual respalda la necesidad de adoptar un mecanismo de incremento condicionado a la disponibilidad fiscal para avanzar hacia una gestión por resultados, tal como sugiere Arboleda Cedeño (2025). Este enfoque permite reconocer efectivamente los avances institucionales, dejando atrás la asignación histórica basada en tamaño y antigüedad, un modelo tradicional cuya ineficacia frente a los indicadores de gestión actuales y la necesidad de incorporar métricas de desempeño para mejorar la equidad del financiamiento ya habían sido señaladas en estudios realizados en Argentina por Mallo et al. (2010) y Artola et al. (2014).

Las experiencias en Chile ofrecen una lección crítica sobre la implementación de modelos de financiamiento por desempeño. Aunque el país ha utilizado instrumentos como los convenios de desempeño y la Contribución Fiscal Directa (AFD), estudios recientes como los de Méndez Montenegro et al. (2025) advierten que el diseño formal no garantiza una meritocracia consistente. Casos como el descenso relativo de la Universidad de Santiago, a pesar de sus altos indicadores, revelan que universidades con alto rendimiento no siempre reciben una asignación proporcional. Esta realidad, que complementa las advertencias de Reich et al. (2011) y Araneda-Guirriman y Pedraja-Rejas (2016) sobre la complejidad de incentivar metas institucionales, demuestra que los modelos regionales suelen combinar criterios históricos con indicadores de resultados, enfrentando constantes desafíos de transparencia. Esta tensión entre el desempeño institucional y la inercia de la asignación histórica es una característica que el presente estudio también identifica en Paraguay.

En el caso paraguayo, el control interno constituye el punto más preocupante. La fragilidad en el modelo MECIP, donde seis de cada diez universidades se ubican en niveles iniciales o deficientes, sumada al incumplimiento de la Ley 5189/2014 por parte de algunas instituciones, representa un riesgo significativo para la sostenibilidad, tal como lo señalan Chamorro Cristaldo y Duarte Caballero (2023). Como advierten García López y García Moreno (2010), la gestión por resultados exige bases sólidas de transparencia que aún no están consolidadas, a pesar de los esfuerzos del CONACYT y del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2005) por promover la financiación competitiva y la rendición de cuentas.

Ante este panorama, se propone un mecanismo de incremento condicionado a la disponibilidad fiscal, fundamentado en cinco pilares estratégicos que incorporan factores de ajuste por escala y bandas de desempeño para evitar sesgos por envergadura histórica. En primer

lugar, la Eficiencia Presupuestaria premiará la alta ejecución ($\geq 92\%$) observada en instituciones como UNAMIS, UNC, UNVES, UNE y UNCA, incentivando simultáneamente la superación de los niveles bajos en UPTP y UNICAN, siempre mediante metas ajustadas a la capacidad operativa real de cada entidad. En segundo lugar, es fundamental que se reconozca el Impacto Social y Territorial de la UNA en extensión y beneficiarios, pero compensando proporcionalmente el impacto relativo de las instituciones de menor tamaño. En tercer lugar, con respecto a la Calidad Académica y Acreditación son incuestionables los logros de alto nivel, como la Certificación BPL-OMS de la UNA o las acreditaciones de medicina de seis años en la UNE y la UNCA; no obstante, la ponderación debe tomar en cuenta el porcentaje de carreras y programas de postgrado acreditados en relación con el total de ofertas de cada institución.

Asimismo, el criterio de Investigación, Desarrollo, Innovación e Internacionalización requiere fomentar la competitividad científica premiando resultados de impacto global, como las cinco patentes de la UNI, el nicho tecnológico de la UPTP, los proyectos CONACYT de la UNICAN y el posicionamiento en los rankings QS y THE, bajo bandas de desempeño que valoren la productividad científica en función de la dotación de investigadores y recursos disponibles. Finalmente, la Transparencia y Control Interno debe representar una garantía de confianza pública, condicionando el flujo de fondos tanto al nivel de madurez MECIP, punto crítico para el 60% del sistema, como al cumplimiento de la Ley 5189/14, destacando el desempeño de la UNI, UNE, UNAMIS y UNA frente a las debilidades de otras casas de estudios.

Los hallazgos presentados ofrecen implicancias prácticas para la política pública y la gestión universitaria. En el ámbito de la política pública, es necesario que el Ministerio de Economía y Finanzas y el Poder Legislativo integren indicadores de desempeño verificables, tales como la eficiencia presupuestaria, el nivel de madurez MECIP y el cumplimiento de la Ley N.º 5189/2014, como criterios formales en la formulación del Presupuesto General de la Nación. Para garantizar la equidad, este esquema debe incorporar factores de ajuste por escala y bandas de desempeño, evitando que la asignación de recursos dependa exclusivamente de la envergadura histórica de las instituciones. Por su parte, la gestión universitaria debe fortalecer sus sistemas de control interno y rendición de cuentas como condición indispensable para el acceso a incrementos presupuestarios. De igual modo, las instituciones requieren orientar sus planes de mejora hacia metas concretas, como la tasa de egreso y la acreditación de programas, medidas siempre en relación con su capacidad operativa real. En consecuencia, esta propuesta trasciende el carácter técnico de una matriz de asignación, constituyéndose en un instrumento de gobernanza orientado a fortalecer

la eficiencia y la transparencia del sistema de educación superior paraguayo.

CONCLUSIONES

El estudio permitió concluir que existe una desconexión evidente entre la distribución presupuestaria histórica y el desempeño multidimensional de las universidades nacionales. Si bien la UNA concentra la mayor parte del presupuesto, otras instituciones demuestran niveles de excelencia relativos e incluso superiores en dimensiones importantes como el cumplimiento oportuno de la Ley N° 5189/2014 (UNE y UNI) y la ejecución presupuestaria (UNE, UNAMIS, UNC, UNVES y UNCA), y presenta nivel de madurez MECIP con escasos decimales de ventaja en la calificación consolidada por encima de los puntajes de la UNE y la UNI, lo que cuestiona la equidad del criterio de distribución actual.

Resulta imperativo migrar hacia un mecanismo de incremento condicionado a la disponibilidad fiscal y basado en una gestión por resultados que priorice la eficiencia del gasto y la transparencia proactiva como factores determinantes para la asignación de recursos adicionales sobre la base histórica. Para ello, se propone el establecimiento de incrementos presupuestarios vía concurrencia competitiva, sustentados en cinco criterios estratégicos: eficiencia presupuestaria; calidad académica y acreditación; impacto social y territorial; investigación, desarrollo, innovación e internacionalización; transparencia y control interno. Este modelo constituye una base de evaluación integral, objetiva y comparable que permite reconocer los avances institucionales específicos, corregir las fragilidades del control interno y sentar las bases para una política de financiamiento más justa, orientada a la rendición de cuentas en el uso de los fondos públicos del Paraguay.

Para operativizar esta transición y corregir las fragilidades detectadas, se recomienda el fortalecimiento del control interno (MECIP) mediante un programa de asistencia técnica coordinado con la CGR, diseñado específicamente para que el 60% de las universidades que puntúan en nivel "Bajo" (madurez deficiente o inicial) transiten hacia el nivel "Diseñado" a través de planes de mejora con hitos verificables, ya que representa un riesgo significativo para la sostenibilidad y la rendición de cuentas. Complementariamente, se plantea la estandarización de la rendición de cuentas mediante la inclusión de estos cinco criterios de desempeño en el esquema básico de los Balances Anuales (BAGP) y anteproyectos presupuestarios. El objetivo final es que la información sea estructurada y cuantitativa, facilitando un análisis comparativo técnico por parte del MEF y el Poder Legislativo que garantice la sostenibilidad y la transparencia en el uso de los fondos públicos del Paraguay.

Debido a que el alcance del presente estudio se limita al diagnóstico y a la propuesta del modelo, su implementación requiere el desarrollo de un instrumento nacional de evaluación con indicadores, ponderaciones y procedimientos de verificación estandarizados, validados por las universidades nacionales, el Ministerio de Economía y Finanzas y los organismos de control. La aplicación gradual de esta matriz permitiría que los incrementos presupuestarios respondan a evidencias verificables de desempeño institucional, fortaleciendo la eficiencia del gasto público, la transparencia y la equidad en la distribución de los recursos. No obstante, al tratarse de un estudio transversal y de carácter propositivo que no permite determinar la evolución futura del desempeño ni establecer relaciones causales definitivas, el desarrollo y la puesta en marcha de dicho instrumento constituyen una línea de investigación necesaria; recomendándose que futuros trabajos profundicen en ella mediante diseños longitudinales que acompañen la aplicación práctica de esta matriz, analizando una mayor serie temporal de reportes e integrando técnicas de recolección de datos de campo que permitan validar los indicadores propuestos.

Contribución de autores: A.I.B.C. participó en la conceptualización, diseño metodológico, recolección y análisis de datos, redacción y revisión crítica del manuscrito.

Conflicto de interés: La autora declara no tener conflicto de intereses.

Financiamiento: Este estudio no recibió financiamiento externo.

Disponibilidad de datos: Los datos que respaldan los resultados están disponibles a solicitud de la autora correspondiente, Alcidia Isabel Benítez Cáceres (aibenitez@facea.uni.edu.py).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araneda-Guirriman, C. A., & Pedraja-Rejas, L. M. (2016). *Financiamiento por Desempeño en Chile: Análisis Conceptual de un Instrumento para la Educación Superior*. Formación Universitaria, 9(3), 75-86. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062016000300009>
- Arboleda Cedeño, P. J. (2025, 17 de abril). Gestión basada en resultados: Un enfoque estratégico para el sector público en Ecuador. *Revista Prisma Journal*, 1(2), 57-67. <https://www.researchgate.net/publication/391420274>
- Artola, M. A., Morettini, M., y Blanco, G. (2014, 3-5 de diciembre). Financiamiento y tamaño de las universidades públicas argentinas: un análisis de clustering hard y difuso [Comunicación académica]. XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária na América do Sul, Florianópolis, Brasil. <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2326/>
- Benítez Martínez, E. J., Lang Ferri, G., Villalba Cardozo, A., Irrazabal Arredondo, S. E., y Paulín Montanía, R. (2025). Ejecución presupuestaria de gastos

- con recursos propios (F.F. 30) de las universidades públicas del Paraguay: Una revisión de la implementación de la Ley 6628/20. *Revista Científica Multidisciplinar SAGA*, 2(3), 196–206. <https://doi.org/10.63415/saga.v2i3.185>
- Chamorro Cristaldo, M. F., y Duarte Caballero, A. (2023). Disponibilidad de información pública en universidades nacionales del Paraguay. *Revista Jurídica de la Universidad Americana*, 11(1), 45–54. <http://dx.doi.org/10.30545/juridica.2023.ene-jun.5>
- Contraloría General de la República. (s. f.). Datos abiertos de rendición de cuentas: Lista MECIP. <https://datos-rendicion.contraloria.gov.py/datos-abiertos/#/mecip/lista>
- De la Parra Northon, A. A., Ruiz Espinoza, M., y Mercado Rosales, J. Á. (2025). Desempeño presupuestario de la universidad pública y el subsidio gubernamental; caso de la Universidad Juárez el Estado de Durango. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(30). <https://doi.org/10.23913/ride.v15i30.2238>
- Duarte Caballero, A., y Chamorro, M. F. (2025). Información pública en formato de datos abiertos en Paraguay. *Revista Española de la Transparencia*, (21), 319–329. <https://doi.org/10.51915/ret.368>
- García López, R., y García Moreno, M. (2010). La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe (2.ª ed.). Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0012543>
- Izurieta Flores, J. P., Urgiles Villamar, C. L., y Peñaherrera Veloz, H. L. (2025). Plan financiero integral y su incidencia en la ejecución del plan estratégico de una institución de educación superior de la Zonal 3. *Revista Científica Multidisciplinaria InvestiGo*, 6(16), 171-188. <https://www.revistainvestigo.com/EditorInvestigo/index.php/hm/article/view/273>
- Mallo, P. E., Morettini, M., y Hammond, F. (2010, 8-10 de diciembre). Análisis estadístico del presupuesto destinado al sistema de educación superior argentino desde la realidad presupuestaria de la Universidad Nacional de Mar del Plata [Comunicación académica]. X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, Mar del Plata, Argentina. <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1243/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s. f.-a). Monitoreo de la Ley 5189/14. <https://www.sfp.gov.py/vchgo/index.php/noticias-2-4/monitoreo-de-la-ley-518914>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s. f.-b). Portal de Datos Abiertos. Visualizaciones OEE: Movimientos Mensuales de funcionarios. <https://datos.sfp.gov.py/visualizaciones/oee>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2024, 19 de noviembre). Paraguay impulsa reformas para mejorar la gestión presupuestaria y promover el desarrollo sostenible. <https://www.mef.gov.py/es/institucional/sala-de-prensa/noticias/paraguay-impulsa-reformas-mejorar-gestion-presupuestaria>

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2025a). Balance Anual de Gestión Pública 2024. <https://www.mef.gov.py/es/dependencias/viceministerio-administracion-financiera/gerencia-gestion-financiera-estado/direccion-general-presupuesto/ppr/bagp-2024>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2025b). Informe Financiero Ejercicio 2024. Tomo II: Control Financiero y Evaluación Presupuestaria. Dirección General de Contabilidad Pública. <https://www.mef.gov.py/es/dependencias/viceministerio-de-administracion-financiera/gerencia-de-gestion-financiera-del-estado/direccion-general-del-tesoro-publico/direccion-general-contabilidad/direccion-general-contabilidad-publica-informes-financieros-anuales>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2025c). Informe Financiero Ejercicio 2024. Tomo IV: Entidades Descentralizadas. Dirección General de Contabilidad Pública. <https://www.mef.gov.py/es/dependencias/viceministerio-de-administracion-financiera/gerencia-de-gestion-financiera-del-estado/direccion-general-del-tesoro-publico/direccion-general-contabilidad/direccion-general-contabilidad-publica-informes-financieros-anuales>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2025, 3 de enero). MEF pone contenido del PGN 2025 al alcance de toda la ciudadanía. <https://www.mef.gov.py/es/institucional/sala-de-prensa/noticias/mef-pone-contenido-del-pgn-2025-al-alcance-toda-ciudadania>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2025, 3 de abril). Gerente del MEF instó a transformar la gestión pública mediante mejores decisiones sobre el gasto público. <https://www.mef.gov.py/es/institucional/sala-de-prensa/noticias/gerente-del-mef-insto-transformar-gestion-publica-mediante>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2025, 28 de abril). El Poder Ejecutivo establece los lineamientos para la formulación del Presupuesto General de la Nación 2026. <https://www.mef.gov.py/es/institucional/sala-de-prensa/noticias/poder-ejecutivo-establece-los-lineamientos-formulacion-del>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2025, 27 de agosto). PGN 2026 destina más de G. 10,3 billones para fortalecer la educación y el desarrollo docente. <https://www.mef.gov.py/es/institucional/sala-de-prensa/noticias/pgn-2026-destina-mas-g-103-billones-fortalecer-educacion>
- Pazmiño-Herrera, A. V. (2024). Financiamiento de las universidades públicas: Consideraciones desde la administración pública para la Zona 3 en Ecuador. KAIRÓS, Revista de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas, 7(13), 9-24. <https://doi.org/10.37135/kai.03.13.01>
- Reich, R., Machuca, F., López, D., Prieto, J., Music, J., Rodríguez-Ponce, E., & Yutronic, J. (2011). *Bases y desafíos de la aplicación de convenios de desempeño en la educación superior de Chile*. Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería, 19(1), 8-18. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052011000100002>

- Véliz Briones, V., Morales, J. C., Vásconez, G., y García Cruzatty, L. (2021). Injusta Distribución del Presupuesto entre las Universidades Públicas del Ecuador: Efecto Mateo. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 10(1), 197-210.
<https://doi.org/10.15366/riejs2021.10.1.012>
- Villa Maura, C. A., Vargas Ulloa, D. E., y Merino Villa, E. F. (2018). La eficiencia del gasto público del sistema de educación superior en el Ecuador. *Revista mktDescubre - ESPOCH FADE*, 11, 15-23.
<https://dspace.esPOCH.edu.ec:8080/server/api/core/bitstreams/00cd9ce0-94e9-47b0-a6a0-33d810350e8a/content>