

Ced. 1502/0435

C. 2006



Asociación Argentina de Presupuesto y
Administración Financiera Pública

Carrera de Especialización en Administración
Financiera del Sector Público

**“CONTROL DE LA EJECUCIÓN
PRESUPUESTARIA EN LA
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES:
Un problema de información”**

RESUMEN EJECUTIVO

Jezabel Angelini

Contadora Pública

Morón 4866 – 1º piso – Depto. 10 (1407)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

4671-2616 – 15 4 424 8196

jezabel.angelini@gmail.com

Septiembre 2008

RESUMEN EJECUTIVO

La presente obra pretende demostrar la importancia de un adecuado sistema de información para un efectivo y eficaz control de la ejecución presupuestaria en el ámbito de la Universidad de Buenos Aires.

El flujo de información presupuestaria entre la Administración Central (como unidad centralizadora) y el resto de las unidades es considerablemente escaso y prácticamente insignificante, si se considera el período de ejecución dentro en el ciclo presupuestario.

La Administración Central no toma conocimiento de las ejecuciones que se van efectuando en el momento oportuno. De esta manera, se encuentra imposibilitada para ejercer la función de control. Así, las unidades tienden a asignar fondos a fines que no habían sido planeados, provocando que, como se cuenta con un presupuesto limitado, se dejen de lado objetivos para los cuales efectivamente se había aprobado la distribución del presupuesto.

La implementación de un nuevo sistema de información posibilitará que el control de la ejecución presupuestaria sea eficaz y eficiente y producirá un incremento del índice de eficacia de las unidades, ya que los recursos de la UBA se utilizarán en mayor medida para los fines que fueron previstos.

Además, con el fin de lograr que el presupuesto de la Universidad de Buenos Aires sea una herramienta de gestión que proporcione información confiable para la toma de decisiones, que permita el control y el seguimiento de su ejecución para garantizar el cumplimiento de los objetivos prefijados, el presupuesto debería formularse en función de un plan estratégico previo, definiendo metas físicas e indicadores de seguimiento sobre el logro de objetivos.



Asociación Argentina de Presupuesto y
Administración Financiera Pública

Carrera de Especialización en Administración
Financiera del Sector Público

**“CONTROL DE LA EJECUCIÓN
PRESUPUESTARIA EN LA
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES:
Un problema de información”**

Jezabel Angelini

Contadora Pública

Morón 4866 – 1° piso – Depto. 10 (1407)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

4671-2616 – 15 4 424 8196

jezabel.angelini@gmail.com

Septiembre 2008

SÍNTESIS

A través de esta obra se pretende demostrar la importancia de un adecuado sistema de información para un efectivo y eficaz control de la ejecución presupuestaria en el ámbito de la Universidad de Buenos Aires.

Con el fin de brindar un contexto general y facilitar la comprensión de la idea central de la presente, se expondrán las principales nociones básicas sobre presupuesto público; y se reseñará brevemente el proceso presupuestario en el caso particular de la Universidad de Buenos Aires.

Se describirá la situación real del infortunado sistema de información que rige y los inconvenientes observados que esto conlleva; en especial, al momento de controlar el cumplimiento de las metas propuestas. Se analizarán los datos obtenidos referentes al presupuesto de la Universidad y su ejecución y se planteará la hipótesis del trabajo.

Se abordarán los aspectos conceptuales generales más relevantes de los sistemas de información, destacando su importancia en el proceso de control y se detallará la herramienta que se propone con el fin de optimizar el control de la ejecución presupuestaria, señalando los factores clave que deben tenerse en cuenta y que eventualmente podrían atentar contra la misma.

Finalmente, con las conclusiones resultantes de la labor realizada y atendiendo a la experiencia brindada por nuestro país a nivel nacional y por otros países, se determinará la importancia y necesidad de que la Universidad de Buenos Aires cuente con un adecuado sistema de información con el fin de llegar al mayor grado de eficacia y efectividad en el cumplimiento de las metas presupuestarias prefijadas.

PRESUPUESTO PÚBLICO

Debe ser concebido como un proceso mediante el cual se elabora, expresa, aprueba, ejecuta y evalúa la producción de bienes y servicios a cargo de las instituciones públicas, así como los insumos reales y financieros que la misma requiere.

El proceso presupuestario se divide en etapas, que se sintetizan en: a) *Formulación*, se elabora un documento en el que se definen los recursos y los gastos en base a las metas que se planifican alcanzar a lo largo del ejercicio; b) *Aprobación*, se somete al análisis y debate de las autoridades competentes, se introducen las modificaciones correspondientes y se sanciona el acto administrativo mediante el cual el presupuesto entra en vigor; c) *Ejecución*, se distribuye a las distintas unidades ejecutoras y éstas comienzan a disponer de los recursos para afrontar los gastos que les ocasiona el cumplimiento de las metas que fueron planteadas; y d) *Evaluación*, es el seguimiento de la gestión en términos físicos y financieros, con el fin de detectar desvíos respecto de lo programado y definir acciones correctivas que retroalimenten el sistema.

El proceso presupuestario debe ser entendido como toda una unidad. Si bien la formulación es el punto de partida, la calidad con que se realiza no garantiza por sí sola similar calidad en las etapas restantes. En primer lugar, para realizar una correcta formulación presupuestaria es necesario acometer una exhaustiva evaluación de los resultados de ejercicios anteriores que sirvan de sustento a dicha formulación. En segundo lugar, de nada sirve formular el presupuesto con precisión y calidad técnica, si no se adoptan las medidas necesarias para que la ejecución se corresponda con lo programado. Por último, es necesario seguir muy de cerca la ejecución presupuestaria, a fin de verificar la existencia o no de desvíos entre lo programado y lo ejecutado y adoptar las medidas correctivas necesarias, en caso de corresponder, tanto sobre la marcha de la ejecución como para enriquecer la propia formulación presupuestaria.

Las acciones presupuestarias deben ser adecuadamente identificadas dentro del proceso presupuestario, en tanto que ellas expresan los recursos financieros que se les asignarán para adquirir los insumos reales que, una vez procesados, se transformarán en productos o permitirán el suministro de bienes y servicios. Las categorías programáticas delimitan el ámbito de las diversas acciones presupuestarias y, por otro lado, permiten su jerarquización en orden a su relevancia presupuestaria.

Se distinguen distintos tipos de categorías programáticas:

- i) *Programa*: Es aquella categoría programática que expresa un proceso de producción de un producto final, contenido en una dada red de acciones presupuestarias de una jurisdicción o entidad. Es la categoría programática de mayor nivel en el proceso presupuestario.
- ii) *Subprograma*: Con esta categoría programática se denota a las acciones presupuestarias cuyas relaciones de condicionamiento se establecen, exclusivamente, con un programa, más precisamente, dentro de él.
- iii) *Actividad*: Denomina a una acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los fines de la asignación formal de recursos. En función de su ubicación en la red de relaciones de condicionamiento con referencia a los programas presupuestarios, esta categoría se puede clasificar en: específica, central o común.

La *actividad específica* denomina a una acción presupuestaria cuya producción es intermedia directa. Los insumos utilizados en el respectivo proceso de producción son sumables a nivel del respectivo programa, subprograma o proyecto. El conjunto de las actividades específicas contenidas en un programa o subprograma condicionan la conformación de las características que identifican a una producción terminal.

La *actividad central* denomina en el presupuesto a una acción presupuestaria cuya producción es intermedia indirecta y cuyas relaciones de condicionamiento afectan a todas las restantes acciones presupuestarias. Los insumos que intervienen en el proceso productivo de las actividades centrales no son sumables en el presupuesto, ni en términos

monetarios ni en términos físicos, a nivel de las acciones presupuestarias (categorías programáticas) que son condicionadas por ella. La asignación a las mismas sólo es posible por estimación extra-presupuestaria de esos costos indirectos.

La *actividad común* reúne todas las características de la categoría "actividad central", pero se aplica cuando la acción presupuestaria que expresa condiciona a más de un programa pero no a todos los de la institución.

iv) *Proyecto*: La definición de la categoría programática "proyecto" no es diferente a la utilizada convencionalmente para definir un proyecto de inversión. En este sentido restringido, entonces, "proyecto" denomina a una propuesta de inversión real mediante la generación de un bien de capital, definido como una unidad de producción mínima autosuficiente y destinado a crear, ampliar o modernizar la capacidad de oferta de bienes o servicios determinados.

v) *Obra*: Cada uno de los elementos que asumen una identidad propia como categoría programática si constituye una unidad física perfectamente individualizable y puede, por tanto, ser objeto de contratación separada del resto de los componentes. Además, actúa dentro del proyecto como una producción intermedia. Entonces, en este contexto metodológico, es la categoría programática de mínimo nivel y, como tal, indivisible a los fines de la asignación de los recursos reales y financieros que demande su ejecución.

Considerando que la mayor parte de las decisiones del gobierno conducen a acciones que se manifiestan en el presupuesto, éste se constituye en uno de los instrumentos más importantes para cumplir la función de gobierno. Por ello, es imprescindible que se formule y exprese de forma tal que permita a cada una de las personas responsables del cumplimiento de los objetivos concretos y del conjunto orgánico de acciones correspondientes, encontrar en él una verdadera "guía de acción" que elimine o minimice la necesidad de decisiones improvisadas.

Para asegurar que puedan llevarse a cabo las acciones y procesos necesarios que posibiliten el logro de las metas y objetivos propuestos, debe programarse la ejecución del

presupuesto. La programación debe ser un proceso dinámico y permanente durante el ejercicio.

Con el mismo fin, es indispensable que el presupuesto sea flexible, de modo que permita la inclusión de variaciones que puedan originarse por varios motivos como sobreestimaciones o subestimaciones de créditos, incorporación, reducción o eliminación de categorías programáticas, así como por cambios no previstos en la proyección de ingresos. Las mencionadas variaciones se denominan "*modificaciones presupuestarias*".

El proceso de elaboración y ejecución del presupuesto debe ser descentralizado, y así permitir que las jurisdicciones y entidades tengan un mayor grado de participación en la definición de prioridades para la asignación de los recursos, que deben contemplar – como factor sustantivo – las metas previstas para cada uno de los programas.

Los conceptos de centralización y descentralización no son contrapuestos, sino más bien complementarios. En un sistema adecuadamente estructurado es necesario lograr un adecuado equilibrio entre las funciones que deben ser centralizadas y las que deben estar descentralizadas. La *centralización* implica dar orientación e integrar, desde el punto de vista de políticas, normas y procedimientos, el funcionamiento de cada uno de los sistemas. La *descentralización* se basa, a su vez, en que la administración de los mismos, para que sea eficiente y eficaz, debe ejecutarse en cada una de las instituciones.

La técnica presupuestaria debe posibilitar una clara determinación, utilización e interpretación de los elementos que conforman los procesos productivos o provisión de bienes y servicios y su correspondiente expresión monetaria. La inclusión en el presupuesto de la producción o provisión de bienes y servicios en términos físicos, no sólo posibilita la toma de decisiones en los niveles políticos y directivos sobre los recursos reales y financieros necesarios

para el logro de los objetivos, sino que además, es la base esencial para analizar, controlar y evaluar la ejecución presupuestaria.

A través del control se debe poder analizar la eficiencia con que se proveen los bienes y servicios, así como verificar la eficacia y economía en la materialización de las políticas y objetivos previstos. Se entiende por *eficiencia* a la mejor combinación y la menor utilización posible de los recursos reales y financieros y por *eficacia* al grado de cumplimiento de las metas y objetivos planeados. Por otro lado, la *economía* consiste en llevar a cabo las operaciones al mínimo costo posible combinando el precio, la calidad y la oportunidad.

LOS PRINCIPIOS PRESUPUESTARIOS

Para que el presupuesto alcance un nivel de desarrollo técnico que le permita cumplir con las funciones que le son propias, es indispensable que en todo el proceso, métodos y procedimientos, etapa por etapa, tanto en su contenido como en su forma, se apliquen determinados principios o normas técnicas. Aquí se presentan, en forma sintética, los principales principios:

- a) *Programación*: se desprende de la propia naturaleza del presupuesto y sostiene que el mismo debe tener el contenido y la forma de la programación.

Por **contenido** se entiende que todos los elementos que conforman la programación presupuestaria deben estar disponibles, en cantidad y calidad adecuadas e interrelacionados entre sí. De esta manera, se permite la definición, viabilidad y ejecución de los objetivos prioritarios establecidos.

En cuanto a la **forma**, significa que para que pueda hacerse efectivo el contenido del principio de programación, deben explicitarse todos los elementos de la programación en todas y cada una de las etapas del proceso presupuestario.

- b) *Universalidad*: dentro de este postulado se incluye la necesidad de que todo aquello que constituya materia de presupuesto debe ser incorporado en él.

- c) *Exclusividad*: este principio complementa y precisa el postulado de universalidad al exigir que no se incluyan en el presupuesto asuntos que no sean inherentes a esta materia. Ambos principios tratan de precisar los límites y preservar la claridad del presupuesto.

- d) *Unidad*: se refiere a la obligación impuesta a las instituciones para que sus presupuestos sean elaborados, aprobados, ejecutados y evaluados con plena sujeción a la política presupuestaria. Esta debe ser única, definida y adoptada por la autoridad competente de acuerdo con la ley, basarse en un solo método y expresarse uniformemente.

- e) *Factibilidad*: Con el cumplimiento de este principio, se tiende al establecimiento de objetivos posibles de alcanzar. Es decir, debe programarse lo que es factible ejecutar.

- f) *Claridad*: Este principio tiene importancia para la eficacia del presupuesto como instrumento de gobierno, de administración y de programación socio-económica. Si los documentos presupuestarios se expresan de manera ordenada y clara, todas las etapas del proceso pueden ser llevadas a cabo con mayor ajuste a los tiempos y a los resultados a alcanzar. Por otro lado, favorece la toma de conocimiento e interpretación por los ciudadanos. La estructura del presupuesto debe ser metódica y comprensible, debiendo utilizarse conceptos que no dejen dudas sobre su significado.

- g) *Especificación*: Se refiere, básicamente, al aspecto financiero del presupuesto y significa que, en materia de ingresos, deben señalarse con precisión las fuentes que los originan y, en materia de gastos, las características de los bienes y servicios que deben adquirirse.

- h) *Periodicidad*: A través de este principio se procura la armonización de dos posiciones extremas. Por un lado, aquella que propugna un período presupuestario plurianual (tal amplitud imposibilita la previsión con cierto grado de minuciosidad), y, por otro lado, aquella que sostiene que sea subanual (tal brevedad impide la realización de las correspondientes tareas). La solución adoptada es la de considerar un período presupuestario de duración anual.
- i) *Continuidad*: Esta norma postula que todos y cada uno de los elementos del presupuesto anual, deben apoyarse en los resultados de ejercicios anteriores y tomar en cuenta las expectativas de los ejercicios futuros. El carácter dinámico de las acciones presupuestarias hace necesario que la anualidad se conjugue con la continuidad.
- j) *Flexibilidad*: Todo presupuesto es una previsión dinámica vinculada con el desempeño de un entorno económico y social modificable por múltiples razones internas y externas a la organización pública. La aplicación de este principio conduce a que el presupuesto no adolezca de rigideces que le impidan constituirse en un eficaz instrumento de administración, de gobierno y de programación económica y social. La flexibilidad tiende al cumplimiento de los objetivos, para lo cual deben posibilitarse las modificaciones presupuestarias que sean necesarias para su consecución.
- k) *Equilibrio*: Este principio se refiere, esencialmente, al aspecto financiero del presupuesto. Es esta su acepción más tradicional y postula que el total de gastos debe ser igual al total de los ingresos.
- l) *Anticipación*: Los presupuestos deben prepararse y sancionarse antes del período al cual se refieren.

Se destaca que en la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional (nº 24.156) se encuentran plasmados, en algunos casos explícita y en otros implícitamente, los principios presupuestarios anteriormente expuestos.

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

El presupuesto por programas (PPP) es una técnica mediante la cual se procura asignar a determinadas categorías programáticas, a cargo de las jurisdicciones, recursos necesarios para producir y proveer bienes y servicios destinados a satisfacer, de manera eficaz y eficiente, las necesidades de la comunidad durante un período preestablecido. La misma facilita la ejecución, el control y la evaluación presupuestaria, en términos físicos y financieros.

El PPP parte de una clara definición de la política presupuestaria (en la que se definen los objetivos que se pretende alcanzar con el presupuesto asignado), consignando, además, las metas, las unidades ejecutores y sus responsables y, como se dijo, las categorías programáticas que correspondan.

Otra característica de la técnica es que facilita la medición de la producción y provisión, mediante unidades de medida que permiten utilizar indicadores de diversa índole, útiles para decidir sobre asignaciones y reasignaciones de créditos presupuestarios y cuotas de la programación de la ejecución; realizar análisis de diversa índole y efectuar comparaciones con programas similares de distintas instituciones públicas.

El punto más importante para la implementación exitosa de un presupuesto por programas es que debe haber un mecanismo que evalúe el cumplimiento de las metas y un claro convencimiento por parte del nivel político para usar la información que este enfoque proporciona.

PROCESO PRESUPUESTARIO EN LA UBA

La estructura organizacional y presupuestaria de la Universidad de Buenos Aires (UBA) comprende: las Unidades Académicas (Facultades), el Ciclo Básico Común, los Establecimientos de Enseñanza Media (Colegio Nacional Buenos Aires y Escuela Superior de Comercio "Carlos Pellegrini"), las Unidades Asistenciales (Hospital de Clínicas "José de San Martín", Instituto de Investigaciones Médicas "Alfredo Lanari" e Instituto de Oncología "Ángel H. Roffo"), la Comisión y Administración de Campos y la Administración Central.

A los efectos presupuestarios, la Administración Central funciona como unidad centralizadora y ejecutora a la vez, mientras que el resto son solamente unidades ejecutoras.

Los recursos con los que cuenta la UBA provienen casi en su totalidad de dos fuentes de financiamiento: la Fuente de Financiamiento 11 – Tesoro Nacional, constituida por los fondos que se le asignan mediante la ley anual de presupuesto y eventuales asignaciones durante el transcurso del ejercicio y la Fuente de Financiamiento 12 – Recursos Propios, que surge de lo que las unidades recaudan por distintos conceptos. Las Fuentes de Financiamiento 13 – Recursos con Afectación Específica, 16 – Economías de Ejercicios Anteriores y 22 – Transferencias Externas no presentan relevancia significativa en el presupuesto de la Universidad, constituyendo tan solo un 1% del total.

Se pueden señalar dos procesos presupuestarios diferenciados para cada fuente de financiamiento. En el caso del Financiamiento 11 – Tesoro Nacional, cuando se toma conocimiento de la asignación de fondos proveniente del Estado Nacional, al aprobarse y distribuirse la ley anual de presupuesto, la Administración Central procede a realizar la distribución atendiendo a los distintos gastos (personal, bienes de consumo, servicios no personales, bienes de uso y transferencias) y destinando una porción de esos fondos a cada unidad incluyendo la Administración Central. La distribución se realiza tomando las

estimaciones realizadas de determinados gastos como es el caso de los servicios públicos y en otros casos, se utilizan porcentajes históricos.

Eventualmente, se realizan modificaciones con el fin de variar la distribución por incisos de acuerdo a los requerimientos de cada unidad.

El proceso correspondiente al Financiamiento 12 – Recursos Propios difiere del anterior dado que las unidades presentan a la Administración Central el cálculo de los recursos que estiman recaudar en el transcurso del año y los gastos, según su clasificación económica, a los que atenderán con dichos recursos. La Administración Central consolida la información de todas las unidades, previo cotejo de los montos informados como remanentes de ejercicios anteriores y finalmente, se aprueba el presupuesto.

En ambos casos, el presupuesto se aprueba mediante un acto administrativo que emana del Consejo Superior de la Universidad de Buenos Aires, siendo éste el órgano con mayor autoridad del organismo.

Como se desprende del apartado anterior y de la investigación realizada, el flujo de información presupuestaria entre la Administración Central (como unidad centralizadora) y el resto de las unidades es considerablemente escaso y prácticamente insignificante, si se considera el período de ejecución dentro en el ciclo presupuestario.

Si bien en el ejercicio bajo análisis se realizó un anteproyecto de presupuesto en el que se plasmó la especificación detallada de las inversiones que se realizarían utilizando fondos de los Financiamientos 11 y 12 para poder llevar a cabo con decoro las funciones que se establecen en las Bases de la UBA – actividades de docencia, investigación y extensión universitaria, no se

hallaron constancias de que la información allí vertida sea el resultado de un proceso de consolidación de la suministrada por las unidades.

Debe destacarse también que, lamentablemente, la participación activa de las unidades en la formulación del anteproyecto depende de la voluntad política de las autoridades que se encuentren al frente de la administración de la Universidad.

Con la distribución del presupuesto aprobada, las unidades están en condiciones de iniciar la ejecución del presupuesto, afectando los fondos asignados al cumplimiento de sus objetivos y metas prefijados. Sin embargo, ante la falta de información, esta aseveración no puede ser confirmada dado que la Administración Central no toma conocimiento de las ejecuciones que se van efectuando en el momento que resulta oportuno a efectos de tomar decisiones al respecto. De esta manera, queda imposibilitada para ejercer la función de control. Al mismo tiempo, en ocasiones sucede que, fomentado por la falta de control, las unidades aplican fondos a fines que no habían sido planeados, lo que genera que los recursos asignados no sean suficientes para llevar a cabo todas las metas propuestas.

Frente a la situación descrita, se genera una sensación de incertidumbre sobre la aplicación de los recursos de la Universidad que se propaga y culmina con la opinión generalizada que conjuga los términos "presupuesto universitario", "administración poco transparente de los recursos", "irregularidades", "malversación", etc.

En pocas palabras, la formulación del anteproyecto de presupuesto que incluya metas físicas y financieras es indispensable para conocer en qué se aplicarán los recursos que se asignen. Pero, de nada sirve proyectar si, a causa de la falta de información, no se puede controlar que efectivamente los recursos se apliquen a las metas originalmente estipuladas.

Asimismo, es fundamental que la información sea oportuna; es decir, que permita conocer el hecho al momento de producirse y tomar las medidas necesarias para evitar desvíos y garantizar el cumplimiento de los fines de la Universidad.

ANÁLISIS

ACLARACIONES PREVIAS Y LIMITACIONES

Para llevar a cabo el objeto del presente trabajo se propuso en primera instancia identificar la unidad o dependencia de la Universidad cuya ejecución presupuestaria fuera la más significativa, analizar la que corresponda a un ejercicio determinado y el circuito de información existente entre esa unidad y la Administración Central respecto de dichas ejecuciones.

De este análisis se detectarían las diferencias entre las metas que la unidad había originalmente planeado y las alcanzadas al cabo del ejercicio; y mediante el establecimiento de indicadores de eficacia, se determinaría la efectividad del sistema de información propuesto.

La situación atípica que tuvo que atravesar la Universidad durante el año 2006 en la que, a causa de conflictos de índole política y relacionados sobre todo con la elección del Rector, el máximo órgano de la Universidad – el Consejo Superior – se encontró imposibilitado de llevar adelante sus sesiones con normalidad, debido a las manifestaciones, protestas y disturbios que fueron de público conocimiento. La situación dejó como saldo un ejercicio en el que no se aprobó formalmente el presupuesto. Por ello, y con la intención de realizar el análisis sobre los procedimientos en un ejercicio en el que éstos no se hubiesen visto afectados por cuestiones ajenas al presupuesto, se optó por analizar el ejercicio financiero 2005.

Resulta oportuno destacar que no fue posible identificar una unidad que se destaque sobre las demás por la cantidad de ejecuciones presupuestarias, dado que, de la observación de la

documentación archivada en la Administración Central se desprende que ésta sólo tomó conocimiento de una pequeña porción de las asignaciones de los recursos de algunas unidades.

De lo manifestado surge claramente que, con la situación descrita, es imposible que la Administración Central realice una función de control puesto que no cuenta con la información que se requiere para tal labor.

Habiendo encontrado el impedimento detallado precedentemente para demostrar la hipótesis que se planteó originalmente en este trabajo, se decidió llevar a cabo el análisis sobre la UBA en su conjunto, considerando las metas planeadas al inicio del ejercicio y los resultados alcanzados al cabo del mismo.

INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

De la compulsión de la documentación existente relativa al proceso presupuestario del ejercicio 2005 en particular, surge que, en primer lugar, se elaboró un anteproyecto de presupuesto en el que se detallaron específicamente las inversiones a realizar utilizando fondos de los Financiamientos 11 y 12 necesarios para poder llevar a cabo con decoro las funciones que se establecen en las Bases – actividades de docencia, investigación y extensión universitaria – de la UBA; por ejemplo:

- 1.- PERSONAL: incrementar la dedicación de los cargos docentes ya existentes, crear nuevos cargos de profesores regulares, reducir significativamente la cantidad de cargos ad honorem, permitir la aplicación de un nuevo escalafón para el personal no docente, actualizar los salarios del personal docente y no docente de toda la Universidad.
- 2.- RED DE HOSPITALES: incrementar el crédito de la función salud a efectos de poder recuperar el marcado retraso en la atención de los gastos en bienes, servicios no personales y transferencias que demanda el cumplimiento de la tarea asistencial.

3.- OBRAS Y MANTENIMIENTO: realizar obras de mantenimiento indispensables e impostergables en los numerosos edificios de la Universidad, cuya situación actual puede poner en riesgo la seguridad de las personas y bienes, adecuar edificios, iniciar los estudios, análisis de factibilidad y proyecto necesarios para el traslado de dependencias.

4.- CIENCIA Y TECNOLOGÍA: otorgar el financiamiento necesario para realizar proyectos integrados de investigación, otorgar becas de investigación, renovar y completar el equipamiento destinado a actividades de formación y el requerido por las actividades de ciencia y técnica.

5.- EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y BIENESTAR ESTUDIANTIL: duplicar el número de "Becas de Ayuda Económica Sarmiento" destinadas a alumnos de escasos recursos y que registren buen rendimiento académico, crear nuevos subsidios para la implementación de proyectos de extensión universitaria.

Sin embargo, no se hallaron evidencias de que los datos allí vertidos sean producto de un ejercicio de consolidación de la información suministrada por las unidades. Al respecto, el informe de la Auditoría Interna de la Universidad de Buenos Aires n° 359 "Ejecución Presupuestaria de la Universidad de Buenos Aires – Ejercicio 2005" advierte que la mayoría de las unidades no llevan a cabo: a) la formulación de su presupuesto en función de un plan estratégico previo, b) la definición de metas físicas ni indicadores de seguimiento sobre el logro de objetivos y c) la utilización del presupuesto y su ejecución como herramienta de gestión.

De la comparación entre el anteproyecto y el presupuesto aprobado se constata que éste último es solamente un 55% del primero en la Fuente de Financiamiento 11 – Tesoro Nacional representada por las transferencias provenientes del Estado Nacional, lo que trae como consecuencia que una porción muy relevante de los objetivos planteados no haya podido ser atendida. Por otro lado, el importe proyectado para la Fuente de Financiamiento 12 – Recursos Propios fue superado en un 57%.

Sin perjuicio de lo expresado, se confirma que al momento de proceder a la aprobación del presupuesto, pese al ajuste que fue necesario realizar, en general, los porcentajes de distribución fueron razonablemente respetados. (Ver Anexo – Gráficos)

Con respecto a la ejecución, se evidenció:

- sobre ejecución de las partidas del Financiamiento 11 – Tesoro Nacional;
- que los recursos de capital asignados por transferencias del Tesoro Nacional – Inciso 4 no fueron ejecutados;
- sobre ejecución de las partidas de ingresos corrientes;
- que las dependencias ejecutaron el presupuesto en forma irregular, dado que se ejecutaron partidas presupuestarias sin estar formalmente asignadas;
- que la ejecución del Financiamiento 12 – Recursos Propios, en términos porcentuales, coincide con el presupuesto.

Es importante recalcar que el análisis precedente presenta una gran limitación dado que se basa en datos financieros únicamente. Ello es así dado que no fue posible hallar información sobre la ejecución física del presupuesto por lo que no se puede aseverar que se hayan cumplido los objetivos de la Universidad.

Las sobre ejecuciones evidencian una deficiencia en el mecanismo de formulación presupuestaria. La carencia de un plan estratégico, de definición de metas físicas y objetivos a cumplir en el ejercicio fiscal y de un sistema de seguimiento presupuestario permanente imposibilita el control de la ejecución y evaluación presupuestaria.

La ejecución de partidas presupuestarias sin encontrarse formalmente asignadas es un procedimiento grave, ya que los gastos no habían sido autorizados oportunamente. Debe

recordarse que el estatuto Universitario (Título IV, Capítulo IV, art. 83) reza que "ningún gasto o inversión de fondos puede hacerse sin que se encuentre previsto en el presupuesto de la Universidad o dispuestos en conformidad con alguna reglamentación del Consejo Superior.

Es indispensable que las unidades formulen el presupuesto de acuerdo a una clasificación programática definitiva a fin de permitir el control y seguimiento de su ejecución y proporcionar información confiable para la toma de decisiones por parte de la autoridad competente; así como las partidas deben ser asignadas en función de un plan estratégico global de la Universidad y táctico de cada unidad.

HIPÓTESIS

La implementación de un nuevo sistema de información posibilitará que el control de la ejecución presupuestaria sea eficaz y eficiente y producirá un incremento del índice de eficacia de las unidades, ya que los recursos de la UBA se utilizarán en mayor medida para los fines que fueron previstos.

INDICADORES DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA

Son expresiones cuantitativas que reflejan distintos tipos de relaciones: entre productos y objetivos, entre productos y recursos, entre recursos, así como entre los elementos mencionados y cualquier otro aspecto cuantitativo de los procesos con capacidad explicativa de una gestión o un resultado. La adecuada disponibilidad de información cuantitativa sobre las variables indicadas, facilita la estimación de diversos indicadores.

La aplicación de indicadores permite principalmente realizar análisis de eficiencia y de eficacia de la gestión presupuestaria. Para ello, los indicadores deben utilizarse para expresar los objetivos (ex ante) y para medir los resultados (ex post).

Entre los principales indicadores se pueden destacar:

- *RESULTADO*: proporción en que los bienes y servicios provistos atienden la demanda o necesidad a la que se dirigen.
- *IMPACTO*: efecto que los resultados obtenidos provocan sobre otras variables en las que el programa no actúa en forma directa.
- *EFICACIA*: relación entre los bienes y servicios provistos y lo programado. Permite conocer los desvíos entre lo programado y lo obtenido.
- *EFICIENCIA*: mide la relación entre la producción de bienes y servicios y los insumos empleados para producirlos.
- *DE INSUMO*: mide la cantidad, calidad u otros atributos de los recursos empleados para crear los bienes y servicios que requiere el desarrollo del programa u organismo.
- *DE PRODUCTO*: mide la cantidad de bienes de los bienes o servicios provistos por el programa u organismo mediante el uso de los insumos. Los productos pueden ser terminales o intermedios.
- *ECONOMÍA*: refleja la cantidad de administración o manejo de los recursos financieros de un programa u organismo. Por lo tanto, miden el gasto por unidad de insumo, las relaciones entre ingresos propios y totales, entre facturación y cobranza, entre ingresos y gastos, etc.
- *SUSTENTABILIDAD*: mide la persistencia de los beneficios de un programa o proyecto a lo largo del tiempo, particularmente después de concluido el mismo.
- *REFERENCIALES*: proporciona información cuantitativa adicional, complementaria o comparativa de las acciones desarrolladas por las organizaciones.
- *CALIDAD*: refleja los atributos de los bienes y servicios suministrados por el programa u organismo. En el caso de servicios se refiere a la capacidad de un organismo para responder en forma oportuna y directa a las necesidades de los usuarios y para los bienes, pondera y explica las características y especificidades.

A los efectos de que sean útiles, los indicadores de resultados deben cumplir ciertos requisitos:

- **RELEVANCIA:** debe haber una clara asociación entre lo que se pretende medir y las asignaciones presupuestarias correspondientes.
- **RESPONSABILIDAD:** debe haber una persona a quien atribuir la responsabilidad sobre el alcance de lo que el indicador muestra.
- **COMPARABILIDAD:** se debe asegurar en el tiempo como en el espacio.
- **CLARIDAD y SIMPLEZA:** deben ser fácilmente comprensibles por los usuarios.
- **CREDIBILIDAD:** debe existir confianza en el ente que genera las estadísticas y deben ser aceptados por la ciudadanía.

En el presente trabajo no fue posible elaborar indicadores de gestión como los descriptos precedentemente debido a que, como ya fue expresado, el presupuesto de la UBA no se elabora en función de la correspondencia entre la definición cualitativa y cuantitativa de las metas.

SISTEMAS DE INFORMACION

Se pueden definir como organizaciones complejas que relacionan un conjunto de métodos, medios e instrumentos para convertir datos en información con el fin de facilitar la toma de decisiones efectivas y oportunas para la planeación, dirección y control de actividades.

Para comprender esta definición es necesario dejar aclarado que se entiende por *dato* a un hecho puro que por si solo carece de significado y que al ser procesado e interpretado se convierte en *información*.

Debido a los elevados volúmenes de información que deben manejarse actualmente,

surge la necesidad de aprovechar los adelantos informáticos y tecnológicos para automatizar el funcionamiento de los sistemas de información y de esta manera disminuir su complejidad para los usuarios de dichos sistemas.

Un sistema de información informático o computarizado (SIC) esta comprendido por una serie de elementos que posibilitan su funcionamiento entre los que se pueden mencionar: los *manuales*, que contienen la información descriptiva que explica su uso; la *base de datos*, como colección de datos relacionados entre si; los individuos *usuarios* u operadores del sistema; el *hardware*, conjunto de dispositivos electrónicos que proporciona la capacidad de computación; y el *software*, conjunto de programas de computación encargados de suministrar la información deseada al usuario con la coordinación y relación requerida.

El SIC lleva acabo las siguientes funciones:

- a) **Capta y recolecta:** Recoge los datos y los agrupa para evitar duplicidades e información inútil.
- b) **Almacena** los datos.
- c) **Transforma** los datos en información significativa y la almacena para ofrecérsela a quien la necesite, en la medida y formato que el usuario requiera.

Para que la información sea útil al usuario debe reunir, por lo menos, las siguientes cualidades: a) *Exactitud:* debe ser verdadera, correcta y describir con fidelidad el hecho; b) *Oportunidad:* debe estar disponible cuando se necesite; c) *Pertinencia:* debe relacionarse con la situación en cuestión; d) *Integridad:* debe proporcionar todos los detalles que sean necesarios; e) *Frecuencia:* debe permanecer actualizada y f) *Alcance:* debe abarcar el área de interés.

CONTROL E INFORMACION

Actualmente no es posible hablar de control sin hablar de información. La efectividad del proceso de control depende fundamentalmente de la calidad de su sistema de información. La velocidad y exactitud con que los responsables reciban información sobre lo que está funcionando bien o lo que está funcionando mal determinan, en gran medida, la eficacia que tendrá el sistema de control.

Lo mismo ocurre en el ámbito del control de la ejecución presupuestaria donde la efectividad y eficiencia del mismo estarán dadas por la calidad de la información que el órgano encargado de realizar el control reciba y que le permita comparar lo ejecutado con lo que oportunamente se había programado.

HERRAMIENTA PROPUESTA

Con el fin de hacer frente a la falencia que presenta la UBA con respecto al flujo de información relativo a las ejecuciones presupuestarias, se propone instalar un SIC, de utilización obligatoria e ineludible, que integre las operaciones de todas las unidades, de modo tal que cada vez que se afecte el presupuesto, en cualquiera de sus partidas, la Administración Central, como administradora del sistema, tome conocimiento de dicha afectación y en base a los datos suministrados y los almacenados en el sistema, pueda realizar un eficaz y eficiente control, detecte desvíos, solicite rendiciones y efectúe recomendaciones.

El SIC que se propone debe ser capaz de identificar, recopilar, analizar, calcular, clasificar, registrar, agregar e informar las operaciones de las unidades. Es imprescindible que el SIC esté estratégicamente planeado, en su estructura, función, políticas y procedimientos de uso y que los usuarios e involucrados lo conozcan y comprendan su funcionamiento. De lo contrario, es esperable que se cometan errores por el sólo hecho de desconocer de qué manera el sistema procesará el dato que se le está suministrando.

A los efectos de corroborar que el sistema funcione adecuadamente y que con él se alcancen los objetivos planeados, se deben realizar pruebas de cumplimiento y capacitar a los usuarios. El sistema debe contemplar controles, validaciones y consistencias que permitan asegurar la calidad de la información que se ingrese. Del mismo modo, el procesamiento de la información ingresada debe estar sometido a controles que aseguren una correcta actualización, acumulación y almacenamiento de datos.

El SIC que se implemente debe contar además, con medidas de seguridad suficientes que permitan asegurar la integridad, confiabilidad, disponibilidad y autenticidad de la información almacenada, incorporando procedimientos idóneos a tal efecto, como ser: uso de la firma digital o la encriptación de contenidos. Se deberá verificar que estas medidas de control sean tomadas y funcionen con efectividad. Debe impedirse el acceso de usuarios no autorizados y la modificación de información que se encuentre almacenada.

Para ello, deben crearse distintos niveles de restricciones de acceso para distintos tipos de usuarios de acuerdo con el grado de responsabilidad que posean. No obstante, las acciones de todas las personas, autorizadas o no, deberán ser igualmente registradas, para contar con un respaldo formal suficiente que asegure que se desempeñan dentro de los límites de sus autorizaciones.

Lógicamente, para que el SIC pueda ser implementado es necesario contar con una infraestructura tecnológica debidamente actualizada y que lo "soporte" para que pueda ser utilizado sin inconvenientes. Éste es el primer factor que puede atentar contra la solución propuesta en el presente trabajo, el *costo de la tecnología o factor económico*. Poner en marcha un sistema como el descrito requiere disponer de recursos.

Puede ocurrir que efectivamente la Universidad no cuente con los recursos necesarios o, en otro caso, que la decisión de los responsables sea destinarlos a otro objetivo que consideren más importante o urgente. Éste es el *factor voluntad*, que requiere la intención de las autoridades de llevar adelante el proyecto planteado. En este caso se debe tener presente que, a pesar de la inversión que deba realizarse, el sistema traerá a posteriori importantes beneficios que se traducirán en mayores ahorros debido a la utilización económica, eficaz y eficiente de los recursos.

Por último, se señala la importancia del *factor humano* para que la nueva tecnología sea exitosa. Los usuarios del SIC deben estar capacitados para administrarlo adecuadamente y dispuestos a asimilarla convencidos que su utilización generará grandes beneficios. Es importante recordar que para el análisis de las causas de los desvíos y la consiguiente proposición de medidas correctivas, se requiere la capacidad analítica y el conocimiento que únicamente pueden ser proporcionados por personas; la información brindada por el sistema y los indicadores apoyan y sustentan los análisis que se realicen pero no reemplazan los conocimientos y capacidad mencionados.

PRESUPUESTO EN ARGENTINA

Hasta la década del '90 nuestro país no tuvo un presupuesto en el sentido estricto de la palabra. Durante varios años hubo una confusión permanente entre presupuesto y ejecución, haciendo que los gastos fueran una especie de giro contra una autorización permanentemente abierta para gastar.

El presupuesto no era utilizado como mecanismo para asignar recursos, ni para hacer un seguimiento de políticas, no había normas que regularan el crédito público y había pasivos importantes que no tenían un registro adecuado. Los sistemas existentes no generaban

información confiable y oportuna, y para una buena parte del sector público la información era dispersa.

En enero de 1993 entró en vigor la ley de Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público Nacional (ley 24.156) que proporciona un marco para utilizar de modo eficiente y efectivo los recursos, facilitar el logro de equilibrios macroeconómicos y hacer posible el desarrollo de un sistema informático que facilite las decisiones y otorgue transparencia al uso de los recursos. Bajo una nueva concepción de sistemas interrelacionados, contiene normas sobre el funcionamiento de los procesos presupuestario, de crédito público, tesorería y contable, a la vez que moderniza los mecanismos de control. Esta norma especifica el funcionamiento de los sistemas en forma independiente, pero se armonizan entre sí, generando información integrada.

El sistema de la ley 24.156 sigue el criterio de la centralización normativa, es decir, de las políticas, metodologías y procedimientos que regulan las operaciones, y una descentralización operativa según la cual cada sistema es administrado por las propias instituciones.

EL SISTEMA DE INFORMACIÓN

Existe un sistema denominado Sistema Integrado de Información Financiera (SIDIF) que es administrado por la Contaduría General de la Nación y por medio del cual se procesan prácticamente todas las operaciones regidas por el presupuesto, la tesorería y el crédito público. Este sistema opera como un conjunto de subsistemas que interactúan sobre una base de datos común, a la cual tienen acceso todas las áreas intervinientes.

A través del SIDIF se prepara el presupuesto, se efectúan los cambios requeridos, se programa la ejecución a partir de las necesidades definidas por cada ente y se pueden comparar metas con ejecución. Se registran los distintos momentos del gasto (compromiso – devengado

– pago) y se hace la transferencia de fondos a los acreedores utilizando la red bancaria autorizada.

La centralización del registro contable del movimiento de fondos se concreta a partir de la información procesada en una base de datos central, en la que la Tesorería General es uno de los centros primarios del registro. La Tesorería General, en su vinculación con el sistema contable, debe informar a la base central de datos la totalidad de los movimientos de fondos, así como las conciliaciones bancarias. De ese modo, se garantiza el suministro oportuno de la información sobre ingresos y gastos, para que cualquier ajuste que corresponda efectuar se lleve a cabo en forma rápida y eficiente.

GOBIERNO ELECTRÓNICO

La revolución ocurrida en los últimos años en el mundo de las comunicaciones y en el procesamiento de la información ha creado oportunidades sin precedente en el modo de operar prácticamente todos los sectores y el sector público no es la excepción.

La Subsecretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros define el gobierno electrónico como *"el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación para redefinir la relación del gobierno con los ciudadanos, mejorar la gestión y los servicios, garantizar la transparencia y la participación, apoyando la integración y el desarrollo de los distintos sectores"*.

Nuestro país cuenta con un buen grado de penetración en Internet, una muy buena infraestructura en materia de comunicaciones, un sistema legal básico para el desarrollo de las transacciones vía electrónica y una población con un nivel relativamente alto de educación. Sin embargo, la inestabilidad política y el deterioro de la calidad institucional han hecho que el desarrollo electrónico haya sido muy limitado.

Sin embargo, la experiencia de los países considerados líderes en materia presupuestaria demuestra que el aprovechamiento de la tecnología aplicada a la información y las comunicaciones en el ámbito presupuestario se traduce en importantes beneficios ya que al facilitar el control de las ejecuciones aumenta el cumplimiento eficiente de las metas prefijadas, permite la obtención económica de los recursos y brinda mayor transparencia a las acciones del gobierno.

A continuación se describen brevemente las medidas más relevantes tomadas por los países líderes, destacando el alto compromiso político que en todos ellos acompañó la implementación de los sistemas informáticos.

SUECIA ofrece en línea todos los servicios que técnica y económicamente pueden ser provistos electrónicamente y lo hace de manera ininterrumpida en lo que se ha llamado 24/7; es decir, cobertura durante las 24 horas del día, los siete días de la semana.

Organizó un comité cuyas funciones principales son las de incrementar la colaboración entre agencias y niveles de gobierno, impulsar proyectos conjuntos y la transferencia de conocimientos producto de la investigación y desarrollo tanto del sector público como del privado.

La oficina de auditoría realiza informes de evaluación de programas, efectúa el control de las proyecciones de la economía para fines presupuestarios y revisa los aspectos metodológicos de los indicadores de gestión.

El REINO UNIDO tiene montada una organización informativa alrededor de cada objetivo, donde se muestran las principales estrategias, acciones y recursos.

En NUEVA ZELANDA hacia 1989 el sistema de información aumentó de manera notable la transparencia de la acción del Estado. Las áreas de responsabilidad aparecen bien definidas: los ministros deben cumplir objetivos de política, los gerentes deben cumplir con las metas de producción y las unidades, dentro de un programa, deben proveer partes de un producto final o insumos elaborados de acuerdo a los objetivos prefijados. Todo esto lleva a ordenar el sistema presupuestario y contable para que cada parte produzca la información necesaria de modo que se pueda hacer un seguimiento sobre el grado de cumplimiento de cada una de las partes de la administración pública.

Un área de preocupación de las autoridades es la fragmentación de los sistemas de información. Por ello, se asigna particular importancia a la adecuada comunicación y trabajo conjunto de distintas agencias del gobierno, ya sea dentro de un proyecto o bien en el curso regular de sus operaciones. Para este fin se creó el marco para la interoperabilidad del gobierno electrónico formado por un conjunto de políticas, estándares técnicos y pautas que permiten un intercambio fácil de información y la convergencia en cuanto a la seguridad y acceso a la misma. Así, se dio vida a un proceso de autoevaluación para las agencias gubernamentales, donde se procura alcanzar los fines perseguidos usando una serie de estándares y prácticas comunes.

Actualmente y conforme las normas vigentes no se puede hacer uso de la cuenta bancaria del Estado si no hay una certificación emitida por la oficina del auditor de que los pagos a efectuarse son legales y que responden a usos debidamente autorizados. En la práctica, esto funciona como un control ex – ante. El sistema permite frenar determinados pagos si existen razones fundadas para pensar que quien ordena o solicita los pagos está violando disposiciones legales sobre el uso de los fondos asignados.

ESTADOS UNIDOS, con una poderosa infraestructura en comunicaciones, un sistema legal avanzado y en continuo desarrollo; y una población con altos índices de educación, marcha a la cabeza de la informatización de los sistemas informativos y del gobierno electrónico.

CANADA, siempre dispuesta a abrazar las técnicas más modernas en materia de presupuesto, ocupa un lugar destacado en lo que respecta al desarrollo del gobierno electrónico, tanto en el grado de preparación como en la facilitación de transacciones, pero muy particularmente en cuanto a la interrelación del gobierno con los ciudadanos. Provee todos los servicios en línea que razonablemente se pueden prestar.

En 1982 perfeccionó el sistema y ratificó la necesidad de que en cada ministerio o agencia existiera una oficina de auditoría y para el control de las operaciones las normas introdujeron los principios de economía, eficacia y eficiencia. Se requirió que todos los programas estuviesen sujetos a una evaluación periódica y se dictó una guía para este fin.

Sin embargo, a comienzos de los '90 se creó un cierto grado de escepticismo sobre la verdadera utilidad. Los factores centrales de esta desilusión fueron la falta de formación o experiencia adecuadas de los evaluadores y la falta de cooperación de la agencia evaluada.

CONCLUSIONES

El circuito de información presupuestaria existente en la Universidad de Buenos Aires en el ejercicio financiero bajo análisis resulta exiguo para poder llevar a cabo las acciones tendientes al control de la ejecución del presupuesto.

La falta de control, en ocasiones, anima a las unidades a asignar fondos a fines que no habían sido planeados, provocando que, como se cuenta con un presupuesto limitado, se dejen de lado objetivos para los cuales efectivamente se había aprobado la distribución del presupuesto.

La Administración Central (como unidad centralizadora) no toma conocimiento de las ejecuciones que se van efectuando en el momento oportuno que permita, a las autoridades competentes, tomar decisiones al respecto; conocer el hecho al momento de producirse es fundamental para tomar las medidas necesarias a fin de evitar desvíos y garantizar el cumplimiento de los fines de la Universidad.

Si bien se elaboró un anteproyecto de presupuesto incluyendo metas físicas, éstas no fueron trasladadas al presupuesto, que sólo cuenta con expresiones financieras, es decir que este último no fue formulado en función de un plan estratégico previo, ni se definieron metas físicas ni indicadores de seguimiento sobre el logro de objetivos. En resumen, no se utilizó el presupuesto ni su ejecución como herramienta de gestión.

La falta de información sobre las metas y objetivos de las unidades y sobre la ejecución de los recursos provocó sobre - ejecuciones de partidas, recursos aprobados que no fueron asignados y ejecución de partidas no asignadas formalmente.

Para revertir la situación planteada y lograr que el presupuesto de la Universidad de Buenos Aires sea una herramienta de gestión que proporcione información confiable para la toma de decisiones por parte de las autoridades, que permita el control y el seguimiento de su ejecución de modo que quede garantizado el cumplimiento de los objetivos prefijados, es indispensable:

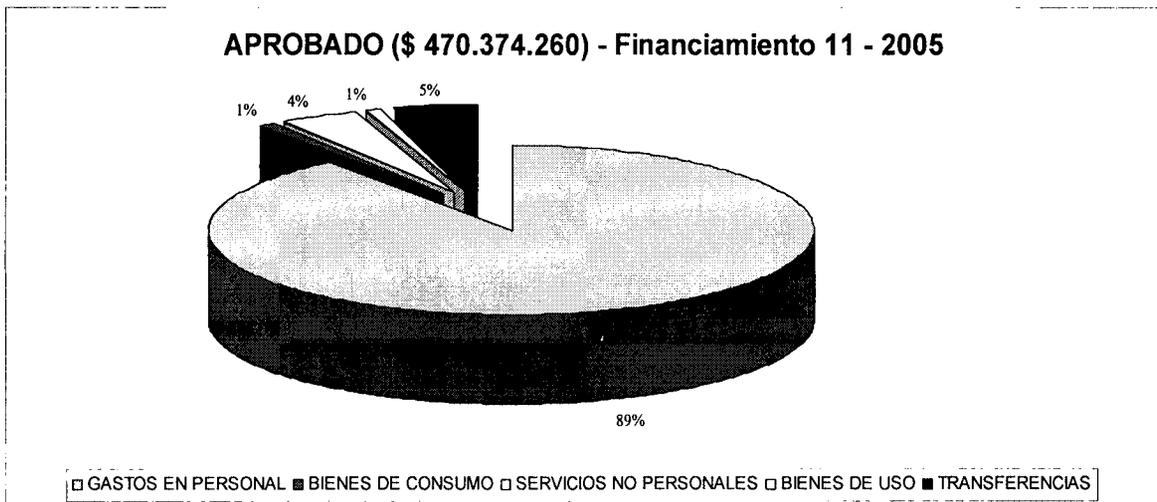
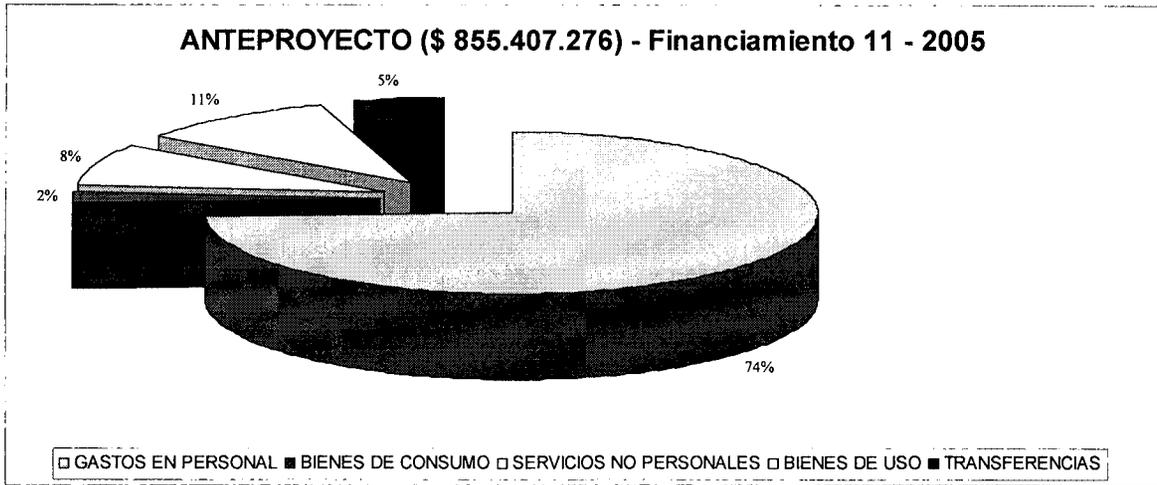
- ✓ Formular el presupuesto de acuerdo a una clasificación programática definitiva, asignando las partidas en función de un plan estratégico global de la Universidad y táctico de cada unidad.
- ✓ Implementar un nuevo sistema de información (informático) de utilización obligatoria e ineludible, que integre las operaciones de todas las unidades, de modo tal que cada vez que se afecte el presupuesto, la Administración Central, como administradora

del sistema, tome conocimiento de dicha afectación y pueda realizar un eficaz y eficiente control, detectar desvíos, solicitar rendiciones y efectuar recomendaciones.

- ✓ Contar con una infraestructura tecnológica actualizada, con la voluntad de las autoridades de llevar adelante el proyecto y con usuarios capacitados para administrarlo adecuadamente y dispuestos a asimilarlo.

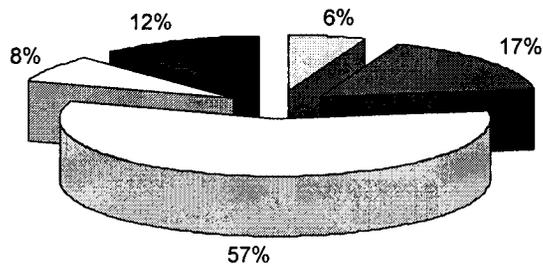
ANEXO – GRAFICOS

I.- FINANCIAMIENTO 11 – TESORO NACIONAL



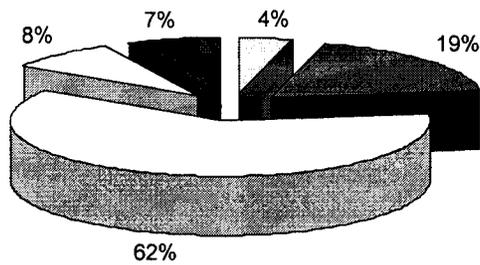
II.- FINANCIAMIENTO 12 – RECURSOS PROPIOS

ANTEPROYECTO (\$ 148.521.036) - Financiamiento 12 - 2005



□ GASTOS EN PERSONAL ■ BIENES DE CONSUMO □ SERVICIOS NO PERSONALES □ BIENES DE USO ■ TRANSFERENCIAS

APROBADO (\$ 233.473.829) - Financiamiento 12 - 2005



□ GASTOS EN PERSONAL ■ BIENES DE CONSUMO □ SERVICIOS NO PERSONALES □ BIENES DE USO ■ TRANSFERENCIAS

BIBLIOGRAFÍA

1. *Básica*

- Cansler, Leopoldo; Elissondo, Luis; Godoy, Luis A. y Rivas, Ricardo. 2004. *Auditoría en Ambientes Computarizados*. Informe n° 16 – Área Auditoría. Centro de estudios Científicos y Técnicos. Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.
- Ginestar, Ángel. 1998. "*Elementos básicos de administración financiera pública*", en Ginestar, Ángel (compilador). 1998. *Lecturas sobre Administración Financiera del Sector Público*, Volumen II, Buenos Aires, eds. UBA – Facultad de Ciencias Económicas – Secretaría de Posgrado y Centro Iberoamericano de Tributación y Administración Financiera del Sector Público de la Organización de los Estados Americanos (CITAF-OEA), pág. 65/117.
- Petrei, Humberto; Ratner, Gabriel y Petrei, Romeo E. 2005. *Presupuesto y Control: Las mejores prácticas para América Latina*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.
- Rigo, Raúl. 2004. ASAP. Conferencia "*Administración Financiera, Estado Actual y Evolución*" en el XVIII Seminario Nacional de Presupuesto.
- Zaffaroni, Santiago Guillermo. 2001. *Manual Básico Conceptual de Contabilidad Estatal y de los Sistemas de Control de la Hacienda Pública*. Buenos Aires: Depalma.

2. *Otra*

- ASAP. 2005. *Normas para la presentación de artículos en la revista de la Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública*. En *Revista de la Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública*, núm. 39.
- Ginestar, Ángel. 2006. "*Consideraciones para preparar el trabajo final o tesina*". UBA-ASAP.
- Sistema Presupuestario, Financiero y Contable (SIPEFCO). *Listado del Estado de Ejecución Presupuestaria de Gastos por Inciso y Fuente de Financiamiento al 31/12/2005*.

- Sistema Presupuestario, Financiero y Contable (SIPEFCO). Listado del Estado de Composición del Crédito por Objeto del Gasto, Inciso y Fuente de Financiamiento al 31/12/2005.
- UBA. Resoluciones emitidas por el Consejo Superior de la Universidad de Buenos Aires: n°s 3.371 (11/08/2004); 4.946 (06/07/2005); 5.402 (31/08/2005); 5.875 (02/11/2005); 6.089 (14/12/2005) y 6.302 (21/12/2005).
- UBA. Resolución n° 639 (25/07/2005) emitida por el Rector de la Universidad de Buenos Aires.

3. *Extraído de la Word Wide Web*

- Auditoría General de la Universidad de Buenos Aires. *Informe de Auditoría Interna n° 359: Ejecución Presupuestaria de la Universidad de Buenos Aires – Ejercicio 2005.*
- Auditoría General de la Universidad de Buenos Aires. *Informe de Auditoría Interna n° 364: Cuenta de Inversión de la Universidad de Buenos Aires – Ejercicio 2005 – Informe Ejecutivo Resolución n° 10/2006 Sindicatura General de la Nación.*
- Cabrera, Elizabeth. "Control".
- Cárdenas Méndez, Leonardo. "Sistemas de Información y Sistemas Administrativos".
- Córdova, Johann. "Presupuesto".
- Manual: *El Sistema Presupuestario en la Administración Nacional de la Republica Argentina.*

EPÍLOGO

Atento la nueva política adoptada en el último ejercicio, surge la necesidad de plasmar, aunque más no sea en pocas líneas, el considerable progreso que está actualmente atravesando la Universidad en lo que al proceso presupuestario respecta.

Durante los primeros meses del corriente año, la Secretaría de Hacienda convocó a los responsables de presupuesto de todas las unidades (incluyendo la propia Administración Central) de la Universidad. Se expuso y entregó material informativo, resaltando la importancia de contar con un anteproyecto de presupuesto elaborado con verdadera conciencia con la descripción de las políticas de la unidad, las metas físicas y financieras para el ejercicio 2009, incorporando un orden de prelación de las mismas.

De esta manera, la Administración Central pudo conocer las metas, objetivos y prioridades de las unidades. Esta información será utilizada al momento de proceder a la distribución del presupuesto del año próximo, una vez realizado el ajuste al techo que representa la asignación de recursos por parte del Estado Nacional. Además, el detalle vertido en los documentos entregados será útil al momento de controlar el destino de los recursos asignados.

Bajo estas condiciones y de implementarse el sistema propuesto en el presente trabajo, se percibiría una importante mejora en el aprovechamiento de los recursos. Las metas y objetivos de la Universidad serían claros y conocidos, y mediante un adecuado sistema de control, se corregirían a tiempo los eventuales desvíos de dichas metas, aumentando, de esta manera el índice de eficacia.

ÍNDICE

Síntesis.....	1
Presupuesto Público.....	2
<i>Los principios presupuestarios</i>	6
<i>El presupuesto por programas</i>	9
Proceso presupuestario en la UBA.....	10
Análisis.....	13
<i>Aclaraciones previas y limitaciones</i>	13
<i>Interpretación de los datos</i>	14
Hipótesis.....	17
Indicadores de la gestión presupuestaria.....	17
Sistemas de información.....	19
Control e información.....	21
Herramienta propuesta.....	21
Presupuesto en Argentina.....	23
<i>El sistema de información</i>	24
Gobierno electrónico.....	25
Conclusiones.....	28
Anexo – Gráficos.....	31
Bibliografía.....	33
Epílogo.....	35