



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



# Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

---

## **CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO**

---

### PROYECTO TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

---

**Título: La gestión presupuestaria en una Universidad Nacional**

Autor: Moreno Verónica Gabriela

Tutor: Lecuona Gonzalo

---

Moreno Verónica Gabriela

Licenciada en Administración, egresada de la Universidad Nacional de Lujan en el año 2015.

Cursé y aprobé los módulos de la Carrera de Especialización en Administración Financiera del Sector Publico durante los años 2016-2017.

Actualmente me desempeño como Jefa del Departamento de Tesorería en la Universidad Nacional de José C. Paz desde el año 2016.

Durante el periodo 2007-2011 trabajé en relación de dependencia en el ámbito privado en la rama metalúrgica automotriz, donde desarrollé tareas en el área de cuentas a pagar y contabilidad en general.

**Tel: 011- 15 – 5754 – 5307**

**Domicilio: Irigoin 4710, San Miguel, Buenos Aires, Argentina**

**Mail: veromoreno17@gmail.com**

## INDICE

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCION .....   | 4  |
| PROBLEMA CENTRAL .....   | 5  |
| RESUMEN EJECUTIVO .....  | 5  |
| PLANIFICACION DE LAS ACTIVIDADES EN LA UNIVERSIDAD .....                                 | 6  |
| Introducción y Desarrollo .....  | 6  |
| GESTION DE LA UNIVERSIDAD .....  | 8  |
| Estructura .....   | 8  |
| PLANIFICACION DE CORTO PLAZO Y PRESUPUESTO .....   | 10 |
| ARTICULACION ENTRE LA DIMENSION POLITICA Y TECNOCO ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD..... | 11 |
| Relaciones entre políticas, planes y presupuesto de corto plazo .....                    | 11 |
| EL PRESUPUESTO .....   | 12 |
| Técnica presupuestaria. El presupuesto por programa .....                                | 12 |
| Principios Presupuestarios .....   | 13 |
| Estructura del Presupuesto por Programa .....  | 15 |
| Categorías programáticas: .....  | 15 |
| Procesos para la formulación de un programa .....  | 16 |
| CONCLUSION Y PROPUESTA .....   | 17 |
| BIBLIOGRAFIA .....   | 20 |

## INTRODUCCION

La Universidad Nacional de José C. Paz forma parte de las instituciones de educación superior, creadas por el Kirchnerismo en el Conurbano Bonaerense. Emplazada en el corazón de la localidad homónima, dicha ciudad se caracteriza por tener una densidad poblacional muy intensa y por ser una de los distritos de nivel socioeconómico más bajo de la Provincia de Buenos Aires.

Sin perjuicio de ello, la Universidad se convirtió en la puerta de entrada a dicho nivel educativo de miles de familias, cuya posibilidad de tener acceso a una carrera universitaria se encontraba vedada, resultando los alumnos en general, la primera generación de estudiantes universitarios dentro de sus familias.

La UNPAZ tiene entre sus objetivos articular esfuerzos con gobiernos, organizaciones sociales y culturales, además de los distintos sectores productivos, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de la región y del país.

El objetivo de esta casa de estudios es garantizar la gratuidad de la enseñanza de grado y el acceso a la universidad pública, libre y gratuita, asegurando la igualdad de oportunidades y posibilidades, desarrollando una apertura plural sin discriminación alguna hacia todos los sectores de la sociedad.<sup>1</sup>

Cabe destacar que el gobierno y la administración de la Universidad son ejercidos por la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior, el Rector y Vicerrector y los Consejos Departamentales.

El Consejo Superior ejerce el Gobierno normativo y define las políticas de la Universidad en general. Dentro de sus atribuciones, se encuentra la de “aprobar el presupuesto anual presentado por el Rector y controlar periódicamente la gestión presupuestaria”<sup>2</sup>.

Es así que el presupuesto se convierte en la herramienta de gestión por excelencia pasa ser el instrumento de administración y gobierno de la universidad.

---

<sup>1</sup> Plan de Desarrollo Institucional 2016-2010

<sup>2</sup> Estatuto provisorio de la Universidad Nacional de José C. Paz. Resolución 584/2015.

**PROBLEMA CENTRAL:** La universidad tiene una postura reactiva ante las distintas situaciones que se presentan en el desarrollo de su actividad cotidiana.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Una de las causas del problema central es que en la Universidad no existe cultura de planificación/programación de actividades que debe llevar a cabo para el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo, definidos en el plan estratégico institucional. Por lo tanto, la ejecución de sus funciones se realiza bajo un sistema que resulta ineficiente e inoportuno en cuanto a la gestión de los recursos que utiliza.

No existe articulación entre la dimensión política de la organización con la dimensión que conforma el personal técnico administrativo. Esto trae como consecuencia que las autoridades no solo definen los objetivos políticos sino que también imponen las formas de alcanzar los mismos. Esa forma de gestión verticalista, genera que muchas veces se trabaje bajo procedimientos de excepción y con carácter de urgencia.

En la etapa de formulación, concretamente en la elaboración del presupuesto de parte de rectorado, se utiliza una metodología incremental, es decir, se toma como referencia el presupuesto del ejercicio anterior y se ajusta por algún índice que guarda correlación con las expectativas estacionales y excepcionalmente, se consideran actividades que no se han realizado en el pasado.

Por otra parte, una vez ingresada la propuesta al Consejo Superior, este se limita a aprobar lo propuesto, autorizando a la ejecución del mismo sin haber realizado instancias de debate de índole política y sin haber propuesta de reformulación alguna. Asimismo se destaca la manifestación de los consejeros, de no considerarse a la altura de ese debate, adhiriendo a la propuesta en base una vinculación en relación a la ideología política. Esa instancia tan importante, carece de la profundidad necesaria que debería tener para formular un presupuesto como el plan financiero y administrativo de la Universidad.

Es así que La universidad se enfrenta al desafío que implica la transición de funcionar como una hacienda de erogación hacia una hacienda productiva. De una cultura organizacional reactiva a una cultura organizacional proactiva.

Es por ello se propone la creación de una división con dependencia de la Dirección de Presupuesto<sup>3</sup> que desarrolle su actividad con independencia política y total transparencia, bajo los lineamientos de rigurosidad en la metodología para implementar el presupuesto por programa y que asista en forma permanente a los Órganos de Gobierno en sus funciones relacionadas a la gestión presupuestaria.

## **PLANIFICACION DE LAS ACTIVIDADES EN LA UNIVERSIDAD**

### **Introducción y Desarrollo**

Las acciones que realizan las jurisdicciones y entidades que conforman el sector público se encuentran en una transición en cuanto a sus tareas desde una óptica de hacienda de erogación hacia una visión de producción. Paradigma que existe desde la sanción de la Ley de Administración Financiera, porque si bien esta ley que obliga a pensar en estos términos, existen organismos, como es el caso de la Universidad, donde solamente se tiene conocimiento de la existencia de esta norma pero se encuentra distante la aplicación efectiva de la misma.

Hablar del concepto de erogación, hace referencia a la definición sobre en qué se gasta y quien lo hace. En cambio, el paradigma de producción no solo indica cuál es el gasto monetario, sino también procura conocer o determinar qué insumos se necesitan y qué productos se suministran. Existe también preocupación por otros factores como ser el proceso de transformación y la producción pública en términos de metafísica. Se introduce por primera vez a partir de la vigencia de la mencionada ley conceptos tales como eficacia, eficiencia y economicidad en la gestión pública, entre otros.

---

<sup>3</sup> El Consejo Superior de La Universidad Nacional de José C. Paz. “Aprobación de la Estructura Orgánica de la UNPAZ”. En ella se define a la Dirección de Presupuesto, la cual funciona bajo el ámbito de la Secretaría de Administración y más allá que tiene bien definida sus funciones, hoy solo realiza tareas netamente contables. Dejando de lado todas las cuestiones relacionadas con la gestión de presupuesto. Resolución número 04/2018, José C. Paz, Febrero de 2018.

Por otra parte, en la actualidad, la Universidad se encuentra bajo las exigencias normativas que establece la resolución 1397/1995 del, por entonces denominado, Ministerio de Educación y Cultura, obligando mediante esta, a estructurar su presupuesto mediante las categorías programáticas: Programas, Subprogramas, Proyectos, Obras y Actividades<sup>4</sup>. Esto da idea que para cumplir con la norma, es necesario contemplar la actividad que lleva adelante la organización en cuanto a sus funciones, desde un enfoque productivista, dado que hacerlo de esta forma implica pensar en términos de producción terminal que llevan adelante las distintas unidades operativas que conforman la estructura orgánica de la universidad y por lo tanto, implica pensar en los recursos que se necesitan para alcanzar la misma, sean estos humanos, monetarios, financieros, materiales e intangibles, como así también qué tecnología de producción se requiere, esto es en relación a cómo y con qué se hacen las actividades.

En la actualidad, la organización se encuentra bajo una óptica no productivista. Esto surge al observar que en la formulación del presupuesto, visto este como una herramienta financiera y administración de la universidad, solo existe una simple apertura hasta nivel de inciso y por fuente de financiamiento sin describir los programas, las tareas, las actividades a llevar adelante, y mucho menos, las metas físicas que se pretenden alcanzar.

Por lo tanto, es imposible actuar en forma programada, planificada y mucho menos, elaborar instancias de evaluación y control, lo que le daría respuesta a cualquier solicitud de parte de la comunidad en cuanto a la transparencia en la administración de recursos públicos.

---

<sup>4</sup> Categorías programáticas. a) Programa: Centro de planificación y de asignación de recursos para obtener una determinada producción final. b) Subprograma: Centro de gestión productiva intermedia, que se puede sumar en unidades físicas. c) Actividad: Es una acción presupuestaria de mínimo nivel indivisible para la asignación de recursos. d) Proyecto: Su producto es un bien de capital realizado por un centro de gestión. Tienen como objetivo crear, ampliar, o modernizar la capacidad de oferta de bienes o servicios. e) Obra: Es una unidad física individualizable de los dos en las que se dividen los proyectos. La otra categoría es la Actividad. Extraído del libro; "Estudio de la Administración Financiera Pública", Alfredo Lepera, Abril 2007.

En consecuencia, el desafío de la Universidad es pensar estratégicamente en términos de mediano y largo plazo, ello conlleva a definir prioridades que se encuentran relacionadas íntimamente con los objetivos principales de la organización.

Siendo el presupuesto correctamente formulado, el proceso destinado a elaborar, expresar, aprobar, coordinar, ejecutar y evaluar específicamente las corrientes de gastos e ingresos, resulta necesario pensar en las tareas cotidianas y readecuarlas para una práctica eficiente del mismo para poder concretar así los objetivos de mediano y largo plazo. Por lo tanto, la etapa de formulación presupuestaria, pasa a ser un conjunto de actividades de naturaleza crítica.

## **GESTION DE LA UNIVERSIDAD**

### **Estructura**

Tal como expresa Clark Burton, “la estructura organizacional en las Universidades Nacionales en la Argentina, es heterogénea con alta politización y segmentada en estamentos o claustros, lo que da lugar una dispersión considerable entorno a la definición de los objetivos, como así también, en la definición de los criterios con las cuales esta se gobierna”<sup>5</sup>.

La estructura de gobierno está conformada por cuerpos colegiados y unipersonales que son elegidos a través de elecciones periódicas por los miembros de la comunidad universitaria. Estos cuerpos que se conforma por representantes de los docentes, de los graduados, de los estudiantes y del personal administrativo, deben legislar atendiendo a los diferentes asuntos sobre los que la Universidad debe definir a diario.

Estas características del gobierno universitario, repercuten en el modo en que los participantes de este, conciben tanto su rol como las capacidades de los cuerpos colegiados para gestionar la Universidad.

---

<sup>5</sup> Clark, Burton 1981 El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica (México: Nueva Imagen).



En la Universidad esta forma de gobierno, si bien se aplica formalmente, la misma no es democrática en cuanto a que hay ausencia de debate. La cultura de verticalismo y autoritarismo en conjunto con la falta de compromiso y de interés por parte de los consejeros superiores, no permite el debate necesario para la correcta formulación del presupuesto, es decir, no existe debate amplio, profundo y de calidad en cuanto al gasto ni el impacto del mismo.

La composición política de los órganos de gobierno cumple un rol determinante en la correcta evaluación, ejecución y control de la gestión presupuestaria. En la actualidad la composición política del Consejo Superior, presenta una excesiva homogeneidad en cuanto a que la mayoría de sus integrantes responden al mismo sector político y por lo tanto, no existe una oposición que proponga, exija y que cumpla con la función de control de su gestión. Cabe destacar que esta definición se ve reflejada en todo el ciclo de la ejecución presupuestaria.

Las Heras expresa, siendo el presupuesto, el proceso destinado a elaborar, expresar, aprobar, coordinar, ejecutar y evaluar específicamente las corrientes de gastos e ingresos, es considerado doctrinariamente como un instrumento polivalente de:

- Gobierno: al facilitar un adecuado y oportuno proceso de toma de decisiones sobre una base técnica consistente.
- Administración: al determinar responsabilidades en función del principio de división de trabajo sirviendo de guía de acción para los diferentes niveles de la organización.
- Planificación: al vincular en el corto plazo las necesidades de asignaciones financieras presentes en relación a programas y planes de gobierno.
- Control: a partir de la aprobación de lo que *se va a hacer* (presupuesto propiamente dicho), es posible el cotejo en función de lo *hecho* (ejecución), facilitando el control republicano por parte de los organismos de control de los medios de comunicación y de la propia comunidad.

Los expertos señalan la importancia del presupuesto no solo como instrumento esencial de gestión sino como herramienta para impulsar la reforma administrativa del Estado. Si los

responsables políticos de gobierno entienden que con el presupuesto se mejora la calidad de gestión de gobierno en la provisión de bienes a la comunidad, se podrá convencerlos además, de su utilidad como instrumento inductor para una reforma integral de la administración.

En la actualidad, el desafío que tiene la Universidad es adecuar sus prácticas a lo que cita Las Heras dado que claramente podría alcanzar mayores y mejores logros.

## **PLANIFICACION DE CORTO PLAZO Y PRESUPUESTO**

El plan estratégico institucional vigente de la Universidad, define objetivos que sirven de marco para la formulación de planes y programas de acción de corto plazo. Estos fijan metas definidas, es decir que cuando el análisis pasa de un marco temporal de mediano y largo plazo a uno de corto plazo, el grado de detalle de las acciones debe necesariamente aumentar. En el caso de la Universidad, la programación de actividades anuales surgen del plan de largo plazo y pero no contienen todos los elementos necesarios que permitan asignar eficientemente los recursos humanos, financieros y materiales.

Estos programas de trabajo, no se expresan solo en unidades financieras y monetarias y mucho menos en unidades físicas de producto final. Por ejemplo, no se cuenta con información de expectativa de la cantidad de alumnos egresados por año.

La distribución de los recursos financieros necesarios para solventar los gastos que demanden los programas, se realiza a través de un presupuesto. En este sentido, presupuestar significa definir la cantidad de dinero que se necesita para la adquisición de los recursos y establecer cuál será la fuente de financiamiento del mismo.

## **ARTICULACION ENTRE LA DIMENSION POLITICA Y TECNICO ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD**

### **Relaciones entre políticas, planes y presupuesto de corto plazo**

Las definiciones políticas, los planes estratégicos, la definición de los programas y el presupuesto, deben encontrarse íntimamente relacionados. Es tan íntima la relación entre uno y otro pero no debe perderse de vista que son elementos distintos.

En la Universidad, la definición de planes si bien se encuentra sujeta a la decisión política de largo plazo, la misma está definida en términos difusos. Esto es producto que, dado el verticalismo cultural que existe (entendido este como la forma en que se realizan las cosas), la información no circula por todas las áreas que formarían parte de las actividades para desarrollar los planes, como así también por la definición ambigua de los términos que componen los mismos, y porque muchas veces los planes quedan sujetos a las cuestiones cotidianas, es decir que en reiteradas circunstancias, el plan a largo plazo queda degradado y sujeto a lo que se va planteando día a día.

Este tipo de accionar trae aparejado la pérdida de oportunidades de generar alternativas que permitan elegir entre las que sean funcionales para la Universidad. Se evidencia la falta de evaluación de costo beneficio y no se considera que la no presentación de distintas opciones, inhibe el estímulo de generar propuestas alternativas.

El presupuesto debería considerarse como el instrumento que contiene las decisiones políticas en términos de acción. Estas acciones para desarrollarlas en forma eficiente, deben ser planificadas. Planificar en este contexto implica, medir los recursos humanos, materiales y equipos que resulten necesarios para llevar adelante las actividades.

Implementar esto, implica un cambio en la cultura organizacional de la Universidad donde sea posible la creación de un espacio de debate en las distintas instancias previas a la discusión del presupuesto anual. Implica definir actividades e instalar en agenda términos y herramientas de planificación, ejecución, coordinación y control, todo esto en el ámbito de las distintas unidades operativas.

También se debería llevar un correcto registro de las acciones que se emprenden, con el objetivo de generar informes que permitan el análisis y control de los resultados obtenidos. Estos deberían evaluarse sistemáticamente, comparándolos con lo que se había propuesto, a efectos de estudiar los desvíos, identificar las causas de los mismos con el propósito de aprender de la experiencia y pensar así los cambios y reformas pertinentes para los programas a desarrollar en el futuro. A partir de ello, la Universidad podría dar lugar a nuevas decisiones políticas y a redefinir planes y programas. Este proceso debería formar parte de un círculo virtuoso extendido en el tiempo.

Por lo tanto, surge la necesidad en la Universidad, de arbitrar las medidas necesarias para lograr una adecuada, programación, ejecución y control presupuestario.

## **EL PRESUPUESTO**

### **Técnica presupuestaria. El presupuesto por programa**

Existe por lo menos un instrumento que pretende reflejar las acciones a desarrollar en un periodo de tiempo dado, conducente a la satisfacción de las distintas necesidades que parten de la comunidad. Este instrumento, es el presupuesto por programas y puede entenderse como la expresión de las acciones presupuestarias, practicadas en función de los planes estratégicos de la organización.

Tal como ilustra Bolívar donde dice que a través del uso de esta herramienta, se pretende poner énfasis en el logro de determinados propósitos y en el esfuerzo económico financiero necesario para su consecución, evaluando previamente las alternativas factibles de forma de cumplir los planes en la magnitud, tiempo, modo y lugar que se juzguen más convenientes para la comunidad.

En un contexto en el cual las necesidades de la comunidad son ilimitadas y los recursos necesarios para atender las mismas son restringidos, se requiere instrumentos suficientes para la asignación de los recursos que permita lograr la mayor satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Cabe destacar que la técnica mencionada debe aplicarse de acuerdo a lo que establecen los principios presupuestarios.

## Principios Presupuestarios

Se trata de postulados básicos que nos permiten, interpretar las normas relacionadas a la formulación, ejecución, control y evaluación presupuestaria en el ámbito de las finanzas de la Universidad. En el caso de ausencia de una normativa, por la simple aplicación de un principio, se estará en condiciones de encontrar el camino adecuado para esclarecer cualquier situación de conflicto.

En este sentido, el conocimiento de los principios funcionará como disparador para el cambio cultural sustancial necesario. Por ello se detallan algunos de ellos.

### 1) *Programación:*

- Es importante establecer objetivos claros y precisos a través del planeamiento el que deberá plasmarse en programas que permitan materializar todas las actividades institucionales de manera que se puede obtener el producto planificado con la consecuente aplicación de insumos (recursos humanos, servicios y bienes consumibles, y bienes de capital) y lograr así las metas físicas planteadas.

### 2) *Universalidad:*

- En los presupuestos, los recursos y gastos deben disponerse separadamente y por su totalidad, de manera que no se compensen gastos con recursos.

### 3) *Exclusividad:*

- No deberán incluirse en las resoluciones del Consejo Superior que aprueban el presupuesto otras cuestiones que no tengan una relación estrecha con las actividades presupuestarias.

### 4) *Unidad:*

- Todos los ingresos y gastos deben formar parte de un documento único, de manera que no existe una pluralidad de cajas, para que sea eficiente el uso de los fondos, con lo cual se evitarían recursos ociosos.

5) *Exactitud:*

- Los gastos y recursos deben calcularse de la forma exacta posible de manera de evitar las estimaciones por demás o por defecto ya sea en los recursos como en los gastos.

6) *Factibilidad:*

- El presupuesto debe responder a objetivos que tenga posibilidad de cumplirse.

7) *Claridad:*

- El presupuesto debe ser entendido no solo por los técnicos, sino por los políticos que lo aprueban y en especial por la comunidad universitaria y la sociedad.

8) *Flexibilidad:*

- El presupuesto debe ser una herramienta que permita realizar un planeamiento de políticas con un impacto social a través de las actividades financiadas por la universidad, por ello debe tener el suficiente grado de maleabilidad que proporcione y asegure la concreción de esas políticas adecuándose a cada momento al contexto tanto económico como social, la repetición a través del tiempo de una pauta rígida de distribución de fondos sin lugar a dudas no responde a este principio.

9) *Equilibrio:*

- La tendencia de todo presupuesto es igualar los gastos a los recursos según los economistas ortodoxos. Tanto es así que vale destacar que en esta concepción un superávit podría dar cuenta claramente de un uso inadecuado de los recursos, y un déficit podría acarrear una quiebra de la institución pública.

### 10) Anticipación:

- Este principio postula que el documento donde queda plasmado el presupuesto debe estar formulado y aprobado por el HCS antes de iniciarse el ejercicio presupuestario, ya que justamente el presupuesto es una instancia previa a la concreción de actividades de la institución e intenta realizar un análisis prospectivo de los movimientos financieros y su consecuente aplicación a los programas.

## Estructura del Presupuesto por Programa

### Categorías programáticas:

- *Programa*: Conjunto de actividades articuladas entre sí, racionalmente, en las cuales se determinan los objetivos y metas cuantificables expresadas en términos de productos finales a los que se asignan diferentes recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros, etc.).
- *Subprograma*: Se utiliza cuando un programa es complejo y puede fraccionarse. La producción es intermedia en relación al programa y es final en relación al subprograma. Permite identificar los bienes y servicios que presta.
- *Actividad*: Categoría programática de menor nivel, está definida por las acciones que se deben desarrollar para cumplir con los objetivos y metas de un programa o subprograma.
- *Proyecto*: Se trata de la creación de un Bien de Capital con el objetivo de crear, ampliar, modernizar la capacidad de oferta de bienes y servicios. Conformado por un conjunto de actividades y obras.
- *Obra*: Es la división de mínimo nivel que actúa dentro del proyecto como producción intermedia.

## Procesos para la formulación de un programa

En cuanto a la formulación de los programas, resulta indispensable la participación activa de las autoridades competentes en la programación presupuestaria y en el control de su cumplimiento. El personal de apoyo administrativo tiene la función de administrar y controlar financieramente la ejecución de los programas presupuestarios. Estas tareas deben realizarse coordinadamente a efectos de lograr la adecuada integración que la implementación del sistema requiere. Es importante, para la formación de un programa, dar respuesta a los siguientes interrogantes: Qué se proyecta hacer? ; Cuánto se proyecta hacer?; donde se hará? ; Como se hará?; Con que se hará? Quienes lo harán?; cuando se hará?.

El procedimiento señalado permitirá la definición de los objetivos del programa y la determinación de las actividades a llevar a cabo.

Asimismo se requiere la determinación de la producción en unidades de medida como parámetros que permitan cuantificar la programación y la ejecución de la acción a desarrollar y que a su vez se pueda efectuar las correspondientes tareas de evaluación y control.

Existe una etapa en el presupuesto por programa que es de evaluación y control. Dichos conceptos, permiten realizar la medición de la eficiencia y eficacia de un programa. Eficacia en cuanto al grado de cumplimiento de la meta prevista y eficiencia referida al uso óptimo de los recursos.



## CONCLUSION Y PROPUESTA

La universidad se enfrenta al desafío que implica la transición de funcionar como una hacienda de erogación hacia una hacienda productiva. De una cultura organizacional reactiva a una cultura organizacional proactiva. Del voluntarismo al adecuado desarrollo del planeamiento y programación de sus actividades.

Para la institución resulta imprescindible instalar en agenda estas cuestiones porque una vez resueltas las mismas, sin lugar a dudas, obtendrá logros que la acerquen a los objetivos estratégicos autodeterminados oportunamente.

Asimismo, vale destacar que resulta necesario la redefinición de roles de los distintos actores que conforman la organización, para adecuarlos a un esquema de conductas funcionales, a una gestión eficaz y eficiente.

Dado que el diseño y la estructura que presenta el presupuesto de la Universidad, producto de la dinámica de formulación que se realiza hoy en día, donde no se expresan adecuadamente los objetivos en términos reales, resulta imposible organizar el trabajo y las distintas actividades que permitan la correcta elaboración del presupuesto, siendo coherente con la visión productivista que se impone seguir.

En esta instancia, el presupuesto por programa, puede resultar un instrumento de Gobierno y de Administración útil y funcional a las metas sustanciales que definen su existencia.

Por todo ello se propone la creación de una división con dependencia de la Dirección de Presupuesto<sup>6</sup> que desarrolle su actividad bajo los lineamientos de los siguientes valores en su accionar:

- 1) Rigurosidad metodológica en la implementación del presupuesto por programa;
- 2) Independencia política;

---

<sup>6</sup> El Consejo Superior de La Universidad Nacional de José C. Paz. "Aprobación de la Estructura Orgánica de la UNPAZ". En ella se define a la Dirección de Presupuesto, la cual funciona bajo el ámbito de la Secretaría de Administración y más allá que tiene bien definida sus funciones, hoy solo realiza tareas netamente contables. Dejando de lado todas las cuestiones relacionadas con la gestión de presupuesto. Resolución número 04/2018, José C. Paz, Febrero de 2018.

### 3) Transparencia.

Sus principales funciones serán:

- En cuanto a los recursos humanos,
  - Gestión de la resistencia al cambio.
  - Diseño de un correcto plan de capacitación, principalmente en todo lo que tiene que ver con la confección de los planes en términos de presupuesto por programa y en temas relacionados con planificación estratégica y programación que permita aprender, a su vez, a formular los programas, objetivos y metas.
  - Requerimiento de recursos y determinación de actividades en cuanto a diseño y plazos de las mismas.
  - Coordinar actividades que estimulen la planificación, el control y la evaluación de lo presupuestado.
- Esta división también tienen como función principal coordinar actividades con las autoridades competentes que permitan el desarrollo del compromiso por parte de ellos para la correcta formulación y ejecución de los programas.
- Asistencia en cuanto a la programación formal del presupuesto y en las aperturas programáticas del mismo.
- Actuar como articulador entre las distintas áreas intervinientes de los programas para evitar superposición de tareas.
- Asesoramiento y articulación en cuanto a las actualizaciones normativas en el planeamiento presupuestario.
- Asistencia técnica a las unidades ejecutoras en el diseño de los programas.
- Coordinar y recopilar la información a efectos de desarrollar el proyecto de presupuesto.
- Asistencia a los órganos de Gobierno.
- Generar informes con el grado de avance del presupuesto por programa.
- Generar informes parciales para que los órganos de Gobierno tengan información para la toma de decisiones.

- Analizar desvíos y logros.
- Si bien no forma parte del análisis del presente trabajo, se propone crear un manual de procedimiento que sirva para llevar a cabo eficientemente, todas las etapas de la gestión presupuestaria.
- Asistir a los responsables de los programas para la elaboración de la información relacionada con la ejecución, evaluación y control de los informes trimestrales. Fuente: Artículo 44 de la ley 24.156
- Análisis crítico de los resultados físicos y financiero artículo 45 MISMA LEY
- Una vez finalizado año se debe elaborar una informe final para la evaluación de desempeño del Consejo Superior y Rectorado, en su rol evaluador de la gestión.
- Sistematización o codificación de toda la información.

Si bien es grande el desafío, dado que implica un cambio cultural en todos los actores, existe plena convicción de que de concretarse todas estas alternativas, claramente se alcanzaría el objetivo propuesto de entender el presupuesto como el verdadero instrumento financiero y de Gobierno que redundara en beneficio de toda la comunidad universitaria.

## BIBLIOGRAFIA

- Bolívar, M. (2012), El presupuesto público, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Editorial Osmar D. Buyatti.
- Le Pera, A. (1995). La Hacienda Pública Productiva. Dirección Nacional de Derecho de Autor N°444.768.
- Le Pera, A. (2007). Estudio de la administración Financiera Publica, Buenos Aires, Argentina. Ediciones Cooperativas.
- Ley 24.156 (1992) Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, Boletín Oficial de la Republica Argentina, Buenos Aires, Argentina, 29 de octubre de 1992.
- Le Pera, A. (Junio de 2013). Enfatizando la necesidad de registrar la producción pública. Revista Institucional Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública (51), p 49.
- Frederich C. Mosher, Program Budgeting: Theory and Practice, p. 48, Nueva York, 1954.
- José Maria las Heras (2010), Estado eficiente. Buenos Aires. Editorial Buyatti.