

I - INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por finalidad presentar una propuesta de modelo de gestión y formulación de presupuesto para instituciones universitarias. Este modelo propone lograr una eficiente asignación de recursos y una eficaz gestión que asegure el logro de los objetivos estratégicos definidos por los órganos políticos de la Universidad.

Elaborar este modelo requiere:

- 1) Desarrollar una metodología de trabajo ajustado a las condiciones internas y externas de la Universidad.
- 2) Definir los productos, procesos, actividades y tareas necesarias para cumplir la misión universitaria.
- 3) Elaborar indicadores de gestión que faciliten la aplicación de pautas presupuestarias.
- 4) Formular un tablero de comando con indicadores integrales de gestión que permita monitorear el cumplimiento de las metas previstas.

El modelo se desarrolla y aplica en la Universidad Nacional de Cuyo. Concientes de la necesidad e importancia de contar con herramientas de gestión y seguimiento de procesos, las autoridades universitarias se comprometieron e impulsaron la puesta en marcha de este proyecto con convencimiento de lograr una herramienta eficaz para cumplir con la misión universitaria.

Esta determinación está en línea con los objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo Institucional de la U.N.Cuyo para el período 1999-2004 definidos por la propia comunidad universitaria. Esto permite contar con la ventaja de responder a una necesidad por todos sentida.

El proyecto se denomina "Proyecto de Mejora Continua de la Gestión Presupuestaria" y se desarrolla a partir de ejes de cuyo cumplimiento depende el éxito de su implementación. Estos ejes son: **participación** y **compromiso** de todos los actores del proceso, **trabajo en equipo**, **consenso** en la definición de objetivos, **actitud crítica** con respecto a las tareas que se realizan cotidianamente con el fin de mejorarlas constantemente, **definición** clara de los **productos** de la universidad y un **fuerte compromiso** de parte de las autoridades para impulsar todo el proceso.

Es de esperar que esto genere en forma natural todo un cambio organizacional y una nueva cultura de gestión de las actividades cotidianas que ponga en marcha la rueda de la mejora continua.

El proyecto va más allá de la gestión presupuestaria misma y propone una nueva manera de gestionar. Esta nueva manera, implica pasar de ejecutar un monto asignado, a planificar cómo gestionar las actividades necesarias para lograr los objetivos propuestos definiendo los recursos para cumplirlos eficientemente.

Se propone una gestión por actividades donde se definen: objetivos, productos y recursos necesarios para lograrlos.

El foco para gestionar son las actividades, asumiendo que los productos finales son servicios que se prestan a la comunidad que consumen actividades y que éstas a su vez son las que consumen recursos.

Poner el foco en las actividades permitirá identificar las que generan valor y las que no generan valor, permitiendo así a través del análisis crítico de las actividades los ajustes necesarios para lograr la mejora continua.

Todo esto dentro del marco de cadena de valor que permita realizar en cada actividad el vínculo con la anterior y la siguiente, y a su

vez visualizarse como parte de una sumatoria de cadenas que tienen como objetivo agregar valor al producto final. Ese valor será: económico, social, estratégico e institucional.

Para la implementación del proyecto se propone una metodología de trabajo que comienza por definir los objetivos y que a través de la planificación de actividades permite formular el presupuesto. Se proponen además nuevos criterios para la asignación presupuestaria de recursos.

El instrumento de trabajo que reúne los datos para elaborar la información necesaria es una guía que responde a cinco interrogantes bási-

cos. Esta información en soporte informático alimenta una base de datos única que permite formular el presupuesto, determinar costos por actividades, elaborar indicadores de gestión y determinar desvíos entre lo ejecutado y lo planificado.

El trabajo concluye con la propuesta de indicadores y la elaboración de un tablero de comando que permita a las autoridades monitorear el cumplimiento de las pautas que concretan las estrategias y las políticas de gobierno definidas por el Consejo Superior y el Rectorado de la U.N.Cuyo.

II - ¿POR QUÉ SURGIÓ EL PROYECTO?

El proyecto surge como respuesta a una necesidad evidenciada en la U.N.Cuyo de contar con herramientas de gestión que permitan cumplir sus objetivos de forma eficiente y eficaz.

Esto se manifiesta en:

- 1) Plan de desarrollo Institucional 1999 – 2004 para la U.N.Cuyo.

Entre las acciones propuestas para lograr los objetivos estratégicos se expresa: “Revisión de los criterios de asignación de recursos en la Universidad, de acuerdo con indicadores consensuados (calidad, equidad y eficiencia), que respondan al plan estratégico en una visión de largo plazo y tomando en cuenta las demandas sociales. Difusión en la comunidad universitaria de los criterios de asignación de recursos, cantidad de fondos asignados y resultados de la gestión.”

- 2) Evaluación externa de la U.N.Cuyo.

En la sección correspondiente a Gestión y Gobierno e Integración e Interconexión de la Institución Universitaria, al hablar de la estructura para la gestión y sus transformaciones, coloca el primer foco de atención en el presupuesto y la gestión presupuestaria. Allí se expresa.... “se ha relevado que el presupuesto se define en base a lo histórico.... últimamente se impulsa la reasignación de partidas con criterios distintos a lo histórico... pero no han contemplado la elaboración de presupuesto base cero. Se requiere la definición clara de objetivos, su coordinación, su desagregación conveniente en actividades priorizadas y su asociación con la gestión presupuestaria. En este sentido, se ha relevado durante la visita, que las autoridades ejecutivas perciben insuficiencias al respecto, y atribuyen a ello los problemas de gestión”

- 3) La decisión estratégica de las autoridades de buscar una metodología de gestionar las actividades en la universidad que permita una continuidad en la gestión institucional.
- 4) Dotar a la U.N.Cuyo de herramientas de gestión que le permitan compararse con el resto de las universidades a nivel global.

- 5) Desarrollar sólidos fundamentos que justifiquen las necesidades de recursos en función de los objetivos planteados a la hora de negociar y defender el presupuesto universitario.

III - CÓMO TRABAJAMOS EN EL PROYECTO

Para la realización del trabajo formamos un equipo conductor interdisciplinario integrado por tres profesionales responsables de la dirección y coordinación del proyecto, alumnos avanzados de ciencias económicas y profesionales de distintas unidades organizativas del Rectorado, conocedores de la estructura y funcionamiento de la institución y destacados en el manejo de temas estratégicos para el desarrollo del proyecto.

Este equipo capacitará y coordinará la implementación del proyecto en las unidades ejecutoras de la institución. Se entiende aquí por unidades ejecutoras el gobierno central, las

Las tareas básicas del equipo conductor consistirán en realizar:

- 1) Estudios descriptivos y de diagnóstico sobre la forma de gestionar el presupuesto en cada unidad académica.
- 2) Reuniones de transferencia recíproca de conocimientos y de debate.
- 3) Capacitación de los Equipos de Implementación.
- 4) Implementación de nuevas metodologías y formas de gestión.
- 5) Observación de oportunidades y dificultades de implementación.
- 6) Estudios explicativos de las variables que favorecen la mejora continua en la gestión presupuestaria y de control de desviaciones.

facultades y las diversas direcciones que tienen a su cargo básicamente actividades cuyos productos son de uso común para todos los miembros de la comunidad universitaria.

En cada unidad ejecutora las personas encargadas del trabajo diario de gestión económica y financiera configurarán *equipos de implementación* de la nueva gestión presupuestaria. En cada unidad se identificará un *responsable del proyecto* y un *gestor de la implementación*. Es indudable que será necesario implementar una estrategia para conseguir líderes comprometidos con el proyecto.

IV – UNA NUEVA MANERA DE GESTIONAR

Al plantearse la modalidad de gestión en lo educativo se han tenido en cuenta métodos e instrumentos de aplicación desarrollados para otras organizaciones, el entorno y las características de la institución.

Del diagnóstico efectuado por el equipo conductor surge que hasta el momento la gestión presupuestaria en la UNCuyo consiste en "ejecutar" un monto asignado a base de criterios de distribución históricos y empíricos, con la prevalencia de decanos confluendo en criterios de aumento de dedicaciones o refuerzos de partidas ante imprevistos.

Gestionar actividades

La propuesta de la nueva manera de gestionar consiste en planificar como gestionar las actividades necesarias para lograr objetivos propuestos, definiendo los recursos para cumplirlos eficientemente. Se plantea gestionar por actividades y formular presupuestos basados en actividades.

El nuevo modelo de gestión requiere identificar las actividades que se realizan definiendo claramente:

- 1) Objetivos;
- 2) productos y
- 3) recursos necesarios para lograr los objetivos.

El concepto de actividad que adoptado es: *conjunto de tareas que agregan valor, obtienen un producto o servicio, consumen recursos y están orientadas por políticas, dentro del marco de cadena de valor.*

Se pone el foco de gestión en las actividades y no en los productos y los insumos como se ha venido haciendo. Si bien la gestión por actividades y la determinación de costos por actividades es posible trabajando con determinadas estructuras, ha podido aplicarse en el caso particular de esta universidad por las características de los productos que son en su mayoría servicios.

Cadena de valor

Se parte de la visión que toda Universidad forma parte de un “Sistema de Valor” o “Cadena de Valor Mayor”, que es el Sistema Universitario. La generación de valor por parte de este sistema ha sido cuestionada en los últimos tiempos, originando debates sobre temas como la formación de profesionales que ni la sociedad, en general, ni el mercado, en particular, demandan, o la formación de excesiva cantidad en profesionales de algunas ramas; la disminución en la calidad de la educación, la escasa investigación o en, su caso, la escasa vinculación con las demandas sociales.

Todo esto lleva a plantearse la necesidad de utilizar herramientas que permitan a los gestores universitarios una autoevaluación crítica de la labor que realizan. Se considera oportuno, entonces, trabajar con el concepto de **Cadena de Valor**, por su simplicidad para abordar el tema de la generación de valor y para interpretar la organización como un conjunto de actividades, clasificadas en principales y de apoyo. Con esta herramienta se identifican cuatro macroactividades universitarias básicas y sus respectivos productos. A partir del concepto de valor económico contenido en la cadena como instrumento de análisis, se plantean los conceptos de valor social, valor estratégico y valor institucional.

Contemporáneamente, el conocimiento es el producto más valorado efectivamente, la labor universitaria de “generar y comunicar conocimiento y cultura” es creadora, y en especial crea valor.

La identificación de actividades surgida del análisis de la universidad como cadena de valor, permite sugerir reemplazar la “gestión de funciones y departamentos independientes los unos de los otros” por la “gestión por actividades”. Ello implica que la atención de los gestores no debe volcarse en las tareas individuales que realizan diversas unidades organizativas, sino al proceso que varias de ellas configuran al ser partícipes en la elaboración de un mismo servicio o conjunto de servicios, que ninguna de ellas puede ofrecer por sí sola.

Las universidades nacionales, en general, y la Universidad Nacional de Cuyo, en particular, están organizadas verticalmente y por funciones. Así lo demuestran, por ejemplo, la organización del trabajo de los profesores por asignaturas (y no por áreas de conocimientos) y la división del trabajo observada en la mayor parte de los organigramas (por departamentos y no por procesos). Esta forma vertical y departamentalizada del trabajo atenta contra una organización por actividades en la cual se atiende a procesos horizontales, cuya labor culmina en productos finales y comienza en la obtención de las entradas necesarias para obtener esos productos. No obstante, como en las universidades la mayor parte de sus productos son servicios que, por lo tanto, no son almacenables ni se forman por el ensamble de componentes físicos, la identificación de los procesos puede realizarse sin hacer una reestructuración organizativa. Esta identificación de los procesos y la necesidad creciente de informatizar el trabajo realizado, son dos fuertes presiones que contribuyen a horizontalizar las universidades sin que la mayor parte de sus miembros lo perciba.



Figura 1

Macroactividades básicas y actividades

Las **actividades** se clasifican en: 1) Macroactividades básicas y 2) Actividades.

Se identifican cuatro macroactividades básicas:

Tres principales:

- 1.1.) Docencia,
- 1.2.) Investigación y
- 1.3.) Extensión.

Y una secundaria:

- 1.4.) Apoyo a las actividades principales.

Las **macroactividades** comprenden actividades que resultan distintas según la Facultad o Dependencia bajo análisis.

- Las actividades de la docencia son las diversas carreras de formación profesional.
- Las actividades de la investigación son los diversos proyectos.
- Las actividades de extensión son los variados procesos de servicios a la comunidad.
- Las actividades de apoyo son los procesos de ayuda a la docencia, la investigación y la extensión.

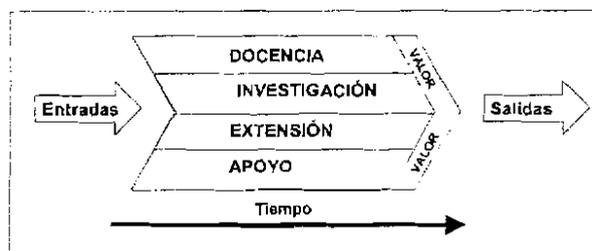


Figura 2

Red programática

Como resultado del relevamiento realizado, se observa que las universidades nacionales deben presentar al Ministerio de Educación de la Nación, tanto su presupuesto como su ejecución, siguiendo la Red Programática Nacional. Esta red está inspirada en los lineamientos del presupuesto por programas. Analizando los conceptos de programa y actividad, se concluye que son enteramente compatibles, como surge de "El Sistema Presupuestario Público en la Argentina". Allí se define programa como:

"la categoría programática que expresa un proceso de producción de un producto terminal, contenido en una red de acciones presupuestarias de una jurisdicción o entidad. Tiene las siguientes características:

- es la categoría programática de mayor nivel en el proceso de presupuestación;
- refleja un propósito esencial de la red de acciones presupuestarias que ejecuta una jurisdicción o entidad, expresado como contribución al logro de los objetivos de la política pública, a través de la producción terminal. Por lo tanto, se ubica como el nudo final de la red de categorías programáticas de la jurisdicción o entidad;
- se conforman por la agregación de categorías programáticas de menor nivel, las que indican las acciones presupuestarias que participan en su proceso de producción, excepto cuando no puedan identificarse centros de gestión productiva en su interior."

Así pues, programa es una categoría conceptual equivalente a actividad que debe expresar siempre el mayor nivel presupuestario, conformado por categorías programáticas de menor nivel y reflejar un objetivo o producto terminal. Por tanto, en este marco conceptual, el ordenamiento de las categorías es que el programa está compuesto de macroactividades y que las macroactividades están compuestas de actividades.

Esta propuesta de gestión por actividades se ha compatibilizado con la Red Programática Nacional vigente para todas las universidades públicas. Como esta red ha sido planteada siguiendo los lineamientos del presupuesto por programa, se ha incorporado el concepto de programas a la propuesta.

Evaluación del desempeño del personal y programa de calidad

Al proponer una gestión por actividades se ha tenido en cuenta, también, la evaluación de desempeño del personal que se realiza en la universidad y que se detectó en la etapa de relevamien-

to de la organización. La participación de los responsables de las actividades en la formulación de objetivos y necesidades de recursos se torna en un parámetro fundamental de la evaluación del desempeño considerada como proceso de comunicación y mejora continua. Asimismo, el Programa de Calidad implementado según la Norma ISO 9000 es un potente impulsor de la identificación de los procesos operativos.

Nuevos Criterios de gestión presupuestaria

La nueva gestión presupuestaria propone criterios para la asignación de partidas, que, en el momento de la planificación, tengan en cuenta: lo estratégico, lo institucional, la eficiencia y eficacia, y la viabilidad de la universidad.

Los nuevos criterios son los siguientes:

- 1) **Asignación estratégica**, que considere las realidades del entorno de la universidad tales como oferta de servicios de otras universidades y demandas de la sociedad, relaciones con otros centros de investigación y asociaciones profesionales.
- 2) **Asignación institucional**, esto es, siguiendo criterios consensuados y, por tanto, compartidos por los diversos centros de poder e influencia universitaria.
- 3) **Eficiencia y eficacia**
- 4) **Viabilidad de la universidad y sus unidades ejecutoras**. La asignación presupuestaria debe ser lo suficientemente equilibrada de modo que haga factible la existencia armónica de las unidades ejecutoras y de la universidad en su conjunto.
- 5) **Desarrollo de la universidad y sus unidades ejecutoras**, esto es, despliegue de todas las capacidades actuales y potenciales de la universidad.
- 6) **Visión de actividades**, superadora de la organización vertical, por funciones y tareas, identificadora de los diversos productos y servicios ofrecidos por los múltiples procesos universitarios.
- 7) **Aprendizaje continuo** de las mejores prácticas de trabajo.

En síntesis, la nueva manera de gestionar se apoya en los siguientes elementos:

- ◆ gestión por actividades;
- ◆ análisis de cadena de valor;
- ◆ criterios racionales de asignación de recursos;
- ◆ análisis del entorno para definir objetivos y
- ◆ planificación de actividades y formulación de presupuestos a cargo de los responsables de las actividades.

V – METODOLOGÍA PARA ELABORAR LA INFORMACIÓN

La metodología propuesta comprende las siguientes etapas y tareas:

Primer etapa: Análisis estratégico de la universidad para determinar su posicionamiento en el entorno internacional, nacional y regional.

Segunda Etapa: Definición de objetivos y prioridades de la universidad. El Rector/a y su equipo definen los objetivos y prioridades para la universidad en el marco de la misión universitaria. Estos objetivos y prioridades son debatidos en el Consejo Superior hasta alcanzar el co-

respondiente consenso y la siguiente aprobación. Alcanzar el consenso de objetivos es un proceso de diálogo creador y aprendizaje continuo, pues los miembros del equipo rectoral y del Consejo Superior son autoridades cambiantes en un contexto democrático. Se transforma, por tanto, en un proceso de comunicación y compromiso institucional.

Tercera Etapa: Análisis estratégico de las Unidades Ejecutoras en el marco de los objetivos fijados por el Rectorado y consensuados por el Consejo Superior.

Cuarta Etapa: Definición de objetivos de las Unidades Ejecutoras. El Decano (o equivalente: Director) y su equipo, definen los objetivos y prioridades de la Unidad Ejecutora, los cuales son sometidos a consenso y aprobación por parte del Consejo Directivo.

Quinta Etapa: Definición de actividades de cada Unidad Ejecutora. A partir de los objetivos de Rectorado y de Decano, cada Unidad Ejecutora define cuáles serán los servicios o productos, tanto intermedios como finales, que ofrecerán durante el periodo para el que se presupuesta. Esta definición de servicios actúa como justificación de las actividades que deberán realizarse.

Sexta Etapa: Presupuestación en las Unidades Ejecutoras. Comprende las siguientes tareas:

- a) Presupuestación física y monetaria de los recursos necesarios para realizar cada actividad definida.
- b) Inventario de los bienes de uso a ocupar en cada una de las actividades, señalando indicadores de uso
- c) Primera negociación interna para ajustar el presupuesto de cada actividad a los objetivos y prioridades definidos por el Decanato o Dirección equivalente.
- d) Armado del presupuesto general de cada Unidad Ejecutora.

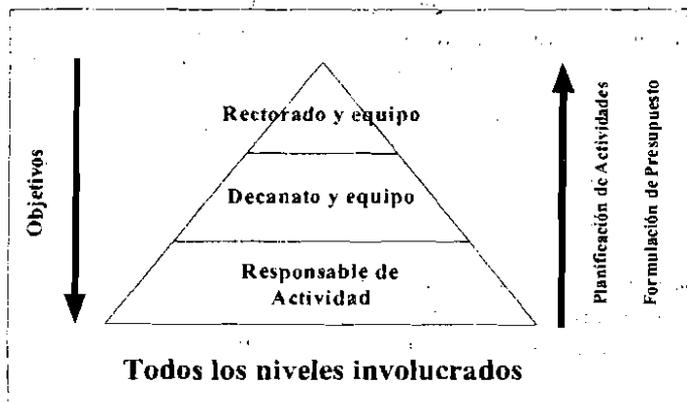


Figura 3

Séptima Etapa: Negociación en el Consejo Superior. A partir del presupuesto asignado por el Ministerio de Educación a la universidad, de los presupuestos formulados por cada una de las Unidades Ejecutoras y de los objetivos y prioridades definidos por el Rectorado, las Unidades Ejecutoras negocian su participación en el presupuesto. Esta participación se verá plenamente justificada por el presupuesto formulado por cada Unidad Ejecutora.

Octava Etapa: Presupuestación final en las Unidades Ejecutoras. Esta etapa comprende dos tareas:

- 1) Segunda negociación interna. Una vez aprobado el presupuesto para cada Unidad Ejecutora, puede resultar necesario redefinir el presupuesto formulado por cada responsable de actividad para ajustarse a lo aprobado.

2) Aprobación definitiva del presupuesto de cada actividad

Novena Etapa: Cálculo de costos presupuestados por actividades y productos.

Décima Etapa: A partir de los presupuestos, se procede a la **selección y, en su caso, elaboración de los indicadores de generación de valor económico, social, estratégico e institucional** que configurarán el Tablero de Comando. Este tablero actuará como un **Sistema de Alerta Temprana** para la dirección y gestión realizada por los equipos de Decanato, Direcciones y Rectorado. El alerta temprana suministrada por los indicadores permite un aprendizaje organizativo oportuno, evita caídas bruscas en los niveles de calidad de las actividades y facilita una evaluación del desempeño de los responsables de las actividades ajustada a la realidad.

Décima Primera Etapa: Ejecución presupuestaria y cálculo de costos históricos por actividades y productos.

Décima Segunda Etapa: Evaluación y comunicación de las desviaciones derivadas de la ejecución presupuestaria.

VI – INSTRUMENTOS PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

La aplicación de la metodología propuesta se apoya en tres pilares básicos que son:

1. **la capacitación a responsables;**
2. un conjunto de **interrogantes básicos** para guiar la incorporación de datos necesarios para elaborar la información, y
3. el diseño de un **sistema informático** que permita contar con una base de datos única.

La **capacitación a responsables** consiste en una dinámica de grupos en cascada que se inicia con el equipo de Rectorado, continúa con los equipos de Decanatos y Direcciones y finaliza con los responsables de las actividades.

El plan de capacitación consiste en:

- 1.1 La presentación del proyecto de modo tal que motive a los actores del proceso a participar y sentirlo como propio.
- 1.2 La realización de talleres en los que Rector/a y su equipo definan los objetivos de la Universidad, los Decanos/as y su equipo definan los objetivos y las actividades de las facultades, definiendo los mapas de actividades de sus unidades y los responsables de actividades formulen sus respectivos presupuestos.

Los **interrogantes básicos** permiten reflexionar sobre la universidad en su conjunto y desde la perspectiva de una cadena de valor, atendiendo a las experiencias pasadas y a las posibilidades de experimentar nuevas acciones en el futuro generando un proceso de cooperación alienándose sinérgicamente a los objetivos definidos.

Así pues se interroga sobre **Qué** se debe hacer, **Para qué** se debe hacer, **Para quién** se debe hacer, **Cómo** se debe hacer considerando **Quiénes** lo harán y **Con qué** lo harán y finalmente, **Por qué** se hará lo que se ha de hacer. Cada uno de estos interrogantes lleva a reflexionar sobre la actividad a realizar, los objetivos a cumplir, las personas destinatarias de esos objetivos, la

organización de las personas que realizarán la actividad, los recursos que necesitarán para ello y el valor que generarán al realizar la actividad.

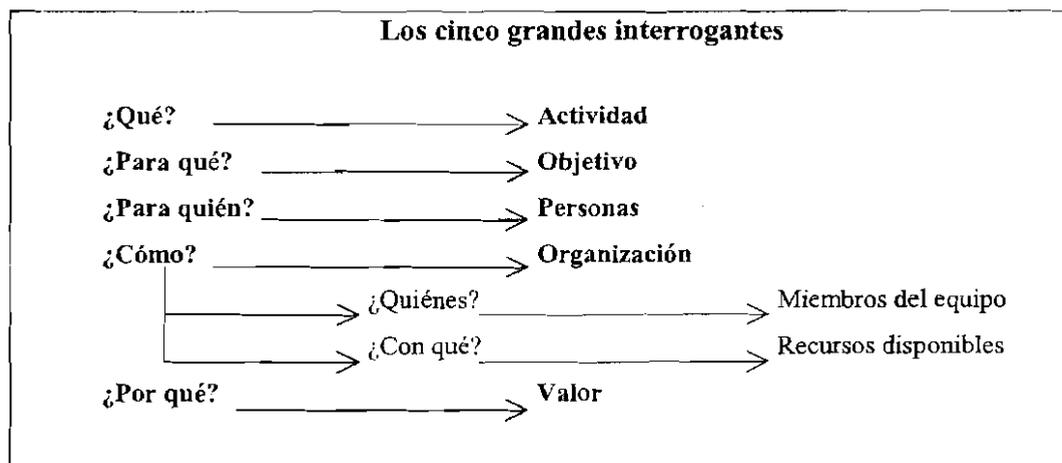


Figura 4

Este sencillo grupo de interrogantes implica un cuestionamiento de lo que se hace y lo que se va a hacer de modo que contribuye a una aproximación de un presupuesto Base Cero.

El **Sistema informático** permite a los usuarios acceder en forma sencilla y en condiciones amigables a las guías en las que completará la información soporte del sistema. Esta información constituye una planificación de actividades y una formulación del presupuesto. Permite controlar inventarios, elaborar indicadores de gestión, determinar costos, controlar la gestión y determinar desvíos. El sistema está organizado como una base de datos única que concentra los datos correspondientes a todas las unidades ejecutoras de la universidad.

VII – INDICADORES DE GESTIÓN

Con el desarrollo del esquema propuesto, la disponibilidad de una base de datos única, posibilitará utilizar la misma para el armado de indicadores. Los indicadores pueden ser muy numerosos, dependiendo de las necesidades de información de la gestión diaria que requieran los responsables de actividades: los Secretarios, los Decanos/as y el Rectorado con su máxima autoridad.

Los indicadores de gestión se elaboran en forma piramidal, siendo la base de la pirámide los responsables de actividades y como vértice de ésta los organismos de gobierno central (Rectorado).

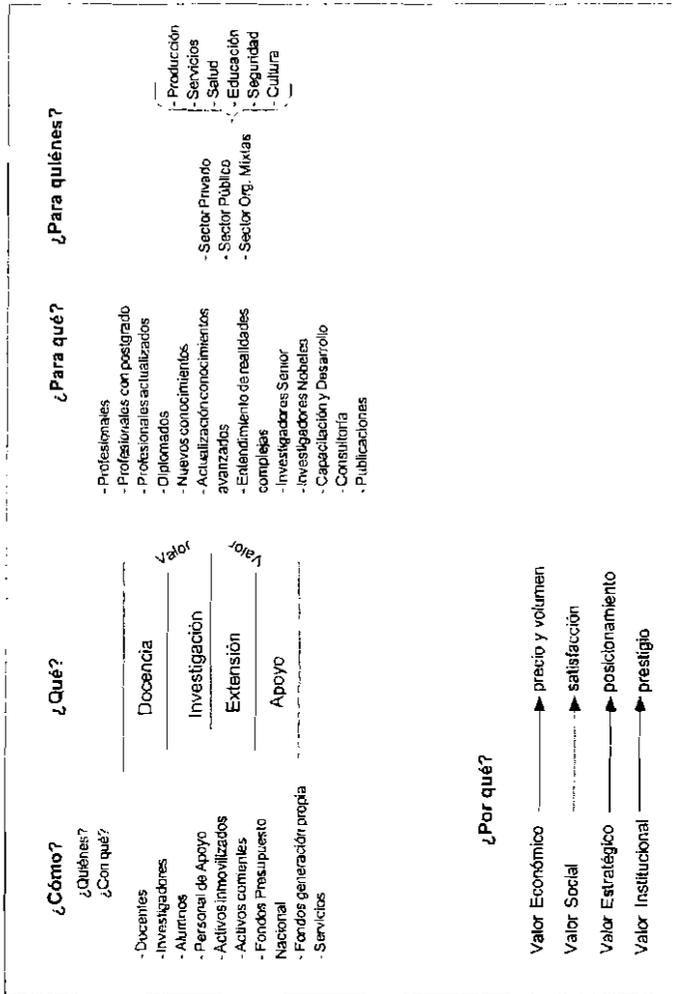


Figura 5

En la base, la cantidad de indicadores va a ser cuantiosa y a medida que se sube en la pirámide jerárquica, estos indicadores de base se van encadenando hasta llegar a la máxima autoridad que define los indicadores más relevantes que hacen a la toma de decisiones estratégicas.

Todos los indicadores de gestión se elaboran con una relación entre si de causa-efecto, de manera que una falla que se detecte en un indicador en un insumo de una actividad, desemboca en un defecto del producto final.

Si se desarrolla un mapa del conjunto de iniciativas y proyectos que se manejan dentro de una unidad ejecutora o dentro del rectorado, se observa que las mismas pueden situarse apoyando a objetivos de mejorar la calidad de los distintos productos finales.

Podemos plantearnos que el Tablero de comando deberá servir como un mecanismo de integración de todas las iniciativas de mejoras o de todas las decisiones de mejorar los desvíos presupuestarios y de otro tipo que nos muestren los indicadores de gestión.

Se estima que el primer año de implementación va a servir de base para los futuros ejercicios presupuestarios, mejorándolos paulatinamente mediante el agregado de indicadores nuevos o modificando los existentes.

Para armar la pirámide de indicadores enfocados a la construcción de un tablero de comando, se parte de las perspectivas que aconsejan los autores Kaplan y Norton en su modelo, de manera que en las organizaciones los modelos colaborativos son la base del éxito.

En cuanto a la integración de iniciativas de cambio se propone una visión global que permita ver a la universidad y a cada una de las unidades ejecutoras como un conjunto integrado. Teniendo en cuenta los autores citados, se elaboran indicadores de cada una de las perspectivas:

- ◆ **Aprendizaje y Crecimiento:** Competencias individuales, Estrategia tecnológica, Competencias Organizacionales, Transformación cultural, ABC Management.
- ◆ **Procesos Internos:** ISO 9000, Reestructuración, Reingeniería, Implantación de un esquema presupuestario eficiente y eficaz, Tecnología informática.
- ◆ **Clientes Alumnos:** Satisfacción, Efecto lealtad, Imagen del egresado, Competencias profesionales, Inserción laboral diferenciada con otras universidades.
- ◆ **Financiera:** Uso eficiente del presupuesto, Costo por egresado, Cantidad de alumnos que se puede atender eficientemente, Valoración del ingreso, etc.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Los elementos: Personal (docente y no docente), Tecnología y Cultura Organizacional, potenciados con incorporación de prácticas y tecnologías de colaboración y de gerencia del conocimiento, son mecanismos para eliminar la burocracia y las actividades que no agregan valor.

Si se logra que el personal se involucre en el proyecto se puede asegurar que la capacidad de innovación y cambio se convertirá en un proceso colaborativo entre sí que provocará un efecto progresivo hacia la mejora continua.

Perspectiva de los procesos internos

El trabajo multidisciplinario que se puede lograr en una organización académica, a veces se ve mutilado por el "personalismo académico". Se debe capacitar al personal para lograr el trabajo colaborativo que trascienda las barreras organizacionales.

El aprendizaje por modelos de colaboración y gerenciamiento del conocimiento, en el tiempo, convierte al modelo de procesos en un modelo de aprendizaje continuo. Se impulsarán mejoras en el desempeño causando mejoras en las otras perspectivas.

Perspectiva de clientes (alumnos)

El conocimiento de los alumnos y la adquisición de capacidades en los distintos niveles de enseñanza-aprendizaje, suficientemente medidos con indicadores, permitirá mejorar programas de enseñanza-aprendizaje y asegurar la calidad del proceso.

Las herramientas de colaboración e inteligencia van a permitir la generación de productos más adecuados a los requerimientos del mercado y a las distintas necesidades de los alumnos (satisfacción).

Perspectiva financiera

Actualmente la utilización adecuada del presupuesto se ha convertido en un elemento de supervivencia que debe tener un alto impacto en el éxito de la gestión. Los mecanismos para medir producción, a través de las rendiciones de cuenta constituirán los principales indicadores de gestión financiera.

A través de la gestión presupuestaria se podrán obtener indicadores de "alerta temprana" que limiten la mala ejecución de los presupuestos. Esto permitirá tomar medidas correctivas y no sólo sanciones que a veces no conducen al mejoramiento de las instituciones.

Esta mejora permitirá al Gobierno de la Universidad, posicionarse mejor ante las autoridades del Ministerio Nacional de Educación a la hora de mejorar la solicitud de fondos.

La propuesta de indicadores parte de la premisa del interrogante **Por Qué** cuya respuesta son los distintos valores a lograr. Estos valores son: el **económico**, y allí se considera la eficiencia y la eficacia; el **social**, que tiene que ver con la satisfacción de las necesidades sociales; el **estratégico**, relacionado con el posicionamiento; y el **institucional**, que hace al prestigio.

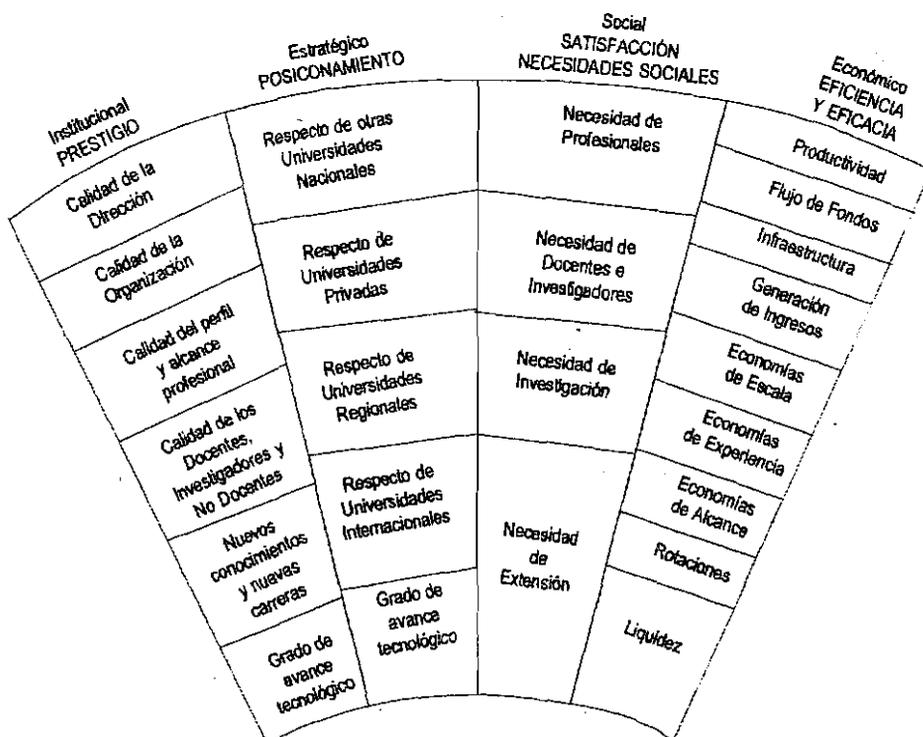


Figura 8

VIII – TABLERO DE COMANDO

El esquema de toma de decisiones es un proceso de pensamiento y acción, basado en información que se deberá tener a disposición, para mejorar la gestión, o tomar medidas correctivas “a tiempo”.

Determinados los indicadores, se ordenan jerárquicamente para que se integren en un esquema de colaboración, que permita la elaboración de un Tablero de Comando, de cada unidad ejecutora, cuya sumatoria deberá darnos el Tablero de Comando de la universidad.

Esta primer etapa de implementación se deberá mejorar año tras año. La implantación de esta herramienta (TC) en toda su dimensión tardará varios años, ya que implica un cambio muy fuerte en la organización y cultura de la UNCuyo.

El éxito del trabajo va a estar directamente influenciado por el programa informático que estamos desarrollando, la capacitación del personal, y el fuerte compromiso de la autoridad máxima.

El principal beneficiario de la implantación de esta poderosa herramienta de gestión es el responsable de cada unidad ejecutora y sobre todo el responsable máximo de la autoridad de la universidad.

Permitirá a todas las autoridades navegar estratégicamente la organización, imponiendo nuevos objetivos, evaluando su ejecución, y sacando conclusiones sobre los desvíos que se detecten.

La implementación de un Tablero de Comaudo requiere de cierta madurez de la institución en el uso de herramientas de gestión, por lo que probablemente no será factible la inmediata aplicación pues la organización aún no esta preparada.

IX – AVANCES DEL PROYECTO

Hasta julio de 2003 el avance del proyecto es el siguiente:

- ◆ **Relevamiento** de estructura, procesos, tecnología, responsables, productos, historia, formularios, y otros aspectos.
- ◆ **Diagnóstico** y observaciones generales a las situaciones relevadas.
- ◆ **Formulación de alternativas metodológicas:** elaboración del marco teórico conceptual.

Estas tres etapas han sido completadas.

- ◆ **Selección de criterios de presupuestación.** Esta etapa está en proceso faltando completar la elaboración de los indicadores de gestión y formular el Tablero de Comando.

Se ha testeado la metodología de trabajo propuesta por el proyecto aplicándolo para la distribución de los fondos necesarios para la actividad **curso de ingreso**. Se realizó una jornada de capacitación a la que asistieron los Secretarios Académicos (responsables de la macroactividad ingreso y articulación con el nivel educativo anterior) de cada facultad y los responsables de la actividad en cada una de ellas.

La recepción del mensaje fue buena. A pesar de que implica para cada uno de ellos un esfuerzo considerable en el replanteo total de la planificación, les pareció interesante el nuevo enfoque. La actitud generalizada fue de compromiso para comenzar el proceso planteado. Seguramente surgirán dudas que se irán despejando a medida que se avance desde una perspectiva distinta en la formulación de presupuesto.

Es importante destacar el grado de compromiso de la Secretaría Académica de la UNCuyo con el proyecto, a tal punto de hacerlo propio e incentivar a los académicos para aplicar el modelo.

El departamento de Estadística de la UNCuyo prestó todo su apoyo para que los responsables realicen la tarea propuesta. Aunque aún no se ha concluido este proceso, se considera que el resultado del test fue muy positivo, lo que incentiva para la replicación al resto de las actividades.

X - CONCLUSIONES

Las Universidades como organizaciones complejas con múltiples productos y escasos presupuestos para cumplir su misión, necesitan contar con herramientas de gestión que permitan la eficaz y eficiente puesta en práctica de sus estrategias y políticas. Esto indudablemente motivó a las autoridades de la Universidad Nacional de Cuyo a impulsar un proyecto de gestión presupuestaria pensando en el presupuesto como instrumento de cambio y de gestión.

El proyecto de "Mejora continua de la Gestión Presupuestaria" propone un modelo de gestión que parte del análisis del entorno y plantea gestionar por actividades dentro del marco de cadena de valor. Excede la gestión presupuestaria pura para transformarse en un instrumento de planificación de actividades, determinación de costos, fuente de indicadores y análisis de desvíos. La propuesta se instrumenta a través de capacitación, un conjunto de interrogantes y el diseño de un sistema informático con base de datos única que permitirá elaborar información estratégica.

La metodología obliga a analizar y replantarse cada actividad. Así el objetivo de equilibrio del presupuesto se transforma en secundario y lo principal es que cada unidad ejecutora logre eficientizar hacia dentro sus actividades. Este proceso da origen a la mejora continua.

El proyecto cuyo éxito depende básicamente del compromiso de las autoridades para apoyarlo, seguramente significará un cambio ya que requiere participación, diálogo, y consenso, exige una mirada al entorno y cuestiona las actividades de la organización. Como instrumento de gestión permitirá anticipar decisiones y acciones, realizar una asignación participativa y mejorada y facilitar una distribución racional de recursos.

Los autores consideran a base de la experiencia piloto ya efectuada que la aplicación de la metodología propuesta permitirá lograr un proceso de mejora continua que sea el camino para cumplir eficaz y eficiente la misión de la Universidad.

A medida que se implemente el modelo se plantearán mejoras al mismo gracias a la retroalimentación que surgirá del diálogo y la tarea con los actores del proceso.

Es aspiración de los miembros del equipo que la aplicación del modelo sea exitosa y pueda replicarse en otras universidades.

Los autores agradecen a las autoridades de la UNCuyo que le confiaran tan importante labor y el apoyo brindado al proyecto desde su inicio.

BIBLIOGRAFÍA

- CAPASSO, C; LAVOLPE, A. y SMOLJE, A., (2000) *La Gestión Presupuestaria*, Editorial Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- CARTIER, Enrique, PODMOGUILLYE, Marcelo, (1999) *Enfoque tridimensional de la creación del valor*, VI Congreso Internacional de Costos, Braga, Portugal.
- DUEÑAS RAMIA, Germán, (2001), *Cálculo de Costos por Actividades (Activity Based Costing)*. Serie Cuadernos N° 127 – FCE – UNCuyo.
- DUEÑAS RAMIA, Germán, (2001), *Los costos de los distintos niveles de organización empresarial: La dimensión estratégica de los costos y algo más ...* Trabajo presentado en el V Congreso Internacional de Costos. León, España.
- KAPLAN, Robert y COOPER, Robin, (1999), *Coste y Efecto*, Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- KAPLAN, Robert y COOPER, Robin, (1997), *Cuadro de Mando Integral*. Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- MOCCIARO, Osvaldo A., (1992), *Presupuesto integrado*, Ed. Macchi, Buenos Aires.
- MOCCIARO, Osvaldo A., (Diciembre 1997), *Gestión Estratégica y dinámica de costos. Cadena de valor y alianzas estratégicas*, Revista Costos y Gestión N° 26, Buenos Aires.
- PORTER, Michael, (1982), *Estrategia Competitiva*, CECSA, México.
- PORTER, Michael, (1987), *Ventaja Competitiva*, CECSA, México.
- PORTER, Michael, (1991), *Ventaja competitiva de las Naciones*, Plaza & Janes, Barcelona.
- Modelo de evaluación de la calidad para instituciones educativas*. Fundación premio nacional a la calidad.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO, *Plan de Desarrollo Institucional de la UNCuyo 1999-2004*.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO, (2000), *Informe Final de la Segunda Autoevaluación Institucional*. Universidad Nacional de Cuyo.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO, (2002), *Evaluación Externa de la Universidad Nacional de Cuyo*.