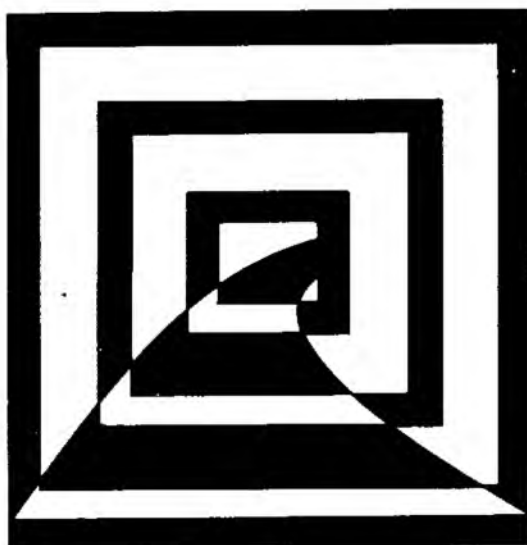


Asociación Colombiana De Facultades De Medicina

**SEMINARIO PERMANENTE
DE
EDUCACION MEDICA**

LA UNIVERSIDAD COMO EMPRESA



Bogotá, 1991-1992.

LA UNIVERSIDAD COMO EMPRESA

Conferencia Para:

**"GERENCIA O ADMINISTRACION UNIVERSITARIA
Y HOSPITALARIA"**

A S C O F A M E

Conferencista

MARIA VICTORIA AYALA DE REY

Economista - Vice Rectora

Administrativa

Escuela Colombiana de Medicina

Agosto de 1992

LA UNIVERSIDAD COMO EMPRESA

I.	Introducción	4
	1.1. Que es una Empresa	4
	1.2. Existen diferentes tipos de empresa	5
	1.3. Marco Legal	7
II.	La importancia de la Administración en las Instituciones de Educación Superior	9
III.	La Gestion Presupuestal	16
	3.1. Prevision	17
	3.2. Presupuesto	19
	3.2.1. Una atribución de objetivos y medios	19
	3.2.2. El presupuesto como equilibrio economico	20
	3.2.3. El presupuesto como atribución de responsabilidades	
	3.2.4. El presupuesto en relación constante con la evolución economica.	22
	3.2.5. El presupuesto como modelo economico	22
	3.2.6. Control	22
IV.	LOS MOTIVACIONES DE LA GESTION PRESUPUESTAL	25
	4.1. Motivaciones a nivel de dirección	25
	4.2. Motivaciones a nivel ejecutivo	26
	4.3. Motivaciones a nivel operativo	26

V.	<i>La puesta en marcha del Control Presupuestal</i>	27
	5.1. <i>Teoria y práctica de la organización</i>	27
	5.2. <i>La base previa contable</i>	28
	5.3. <i>Responsabilidad y Presupuesto</i>	28
	5.4. <i>La Base previa psicologica</i>	29
VI.	<i>El presupuesto de una Universidad</i>	31
	6.1. <i>Ingresos</i>	32
	6.2. <i>Gastos</i>	33
VII.	<i>Ribiografia</i>	36

I. INTRODUCCION

Para iniciar el análisis de este tema, es necesario introducirse en algunos conceptos de la teoría económica, tales como:

1.1. QUE ES UNA EMPRESA?

Es una unidad que realiza la combinación de factores de producción con el objeto de colocar en el mercado un bien o un servicio por un precio para obtener un beneficio.

Las características de una empresa son:

1. La existencia de un patrimonio que le permite al empresario asumir el riesgo de la producción.
2. La combinación económica de factores de la producción (tierra, trabajo, capital y tecnología), en esta combinación es fundamental el precio de los factores para determinar la elaboración de un bien o la prestación de un servicio.
3. La renta es su objetivo, la empresa trabaja para vender el producto o servicio que produce. Su objeto es satisfacer necesidades, es decir, responder a una demanda que posee determinado poder de compra.
4. La maximización del beneficio o renta monetaria neta: El beneficio es la diferencia entre el precio de venta y el costo de los factores más la remuneración de mantenerse en el mercado.

1.2. EXISTEN DIFERENTES TIPOS DE EMPRESA:

- a. EMPRESA PRIVADA: Es aquella integrada por capitales particulares, son independientes del control gubernamental y están dirigidas a satisfacer necesidades privadas. El sistema de empresa privada frecuentemente en la práctica esta lejos de ser perfecto. El interés del público y de los empresarios no siempre coinciden. para promover y mantener un funcionamiento normal del sistema, es necesario un marco legal e institucional, sin restricción de la libertad individual.
- b. EMPRESA PUBLICA: Se conoce con este nombre las entidades o empresas de los que el Estado es propietario exclusivo.
- c. EMPRESA DE ECONOMIA MIXTA: Es una forma de explotación mixta de producción entre el Estado y los particulares.
- d. EMPRESAS DE SERVICIOS PUBLICOS: Grupo de empresas que suministran bienes o servicios "esenciales". sujetos a regulación pública, con el fin de que operen para el interés público. La regulación va desde el control de precios, la limitación del tipo de beneficio y la propiedad pública directa, esta regulación plantea problemas como el establecimiento de un precio "justo" o un tipo de rendimiento de capital "justo", no permitiendo la

competencia, evitando que los bienes y servicios producidos por estas empresas no pueden competir libremente.

En cuanto a las empresas privadas, estas se pueden dividir en Empresas Individuales. Colectivas. las cuales pueden dividirse según el carácter jurídico en : Comandita. Limitadas o Anónimas: pueden ser también constituidas en Fundaciones sin ánimo de lucro.

Dentro de este contexto podemos ubicar la Universidad así:

La Universidad es una empresa dedicada a producir profesionales a través de la combinación de los factores tierra (planta física), trabajo (docentes), capital y tecnología (equipos requeridos para impartir el conocimiento tales como laboratorios, computadores, biblioteca, etc.). De acuerdo con la constitución en el artículo 67 la Educación Universitaria es catalogada como un Servicio Público que requiere Inspección y Vigilancia del Estado.

En el artículo 65 de la nueva constitución se habla sobre la autonomía universitaria enfocada hacia la libertad de sus miembros para escoger los métodos del conocimiento, dentro de un muy claro y explícito concepto de responsabilidad social. que a su turno involucra la definición precisa de sus propósitos de beneficio general y la obligación de demostrar sus logros a costos razonables, para lograr esto es necesario introducir el

concepto gerencial o de la "Universidad como empresa".

1.3. MARCO LEGAL:

Enmarcandonos dentro de las normas actuales vigentes en el Decreto No. 80/80 en el capítulo V del Régimen administrativo en los artículos 78, 79 y 151 dice:

Artículo 78: "Para lograr una administración eficaz, las instituciones deberán adoptar procedimientos apropiados de planeación, programación, dirección, ejecución, evaluación y control de sus actividades". Se considera a la administración como un instrumento de apoyo esencial para asegurar el logro de sus objetivos académicos.

Artículo 79: "Las instituciones de Educación Superior deberán establecer como mínimo los sistemas de planeación de bibliotecas e información científica, de información estadística, de admisiones, de registro y control académico, de administración de personal, de adquisiciones y suministros de almacén e inventarios y de administración de planta física."

En los artículos 81 y 151 se habla de que el presupuesto de toda institución de Educación Superior pública o privada, deberá

estructurarse por programas y contener los siguientes aspectos:

- a. Objetivos generales y específicos del plan de desarrollo de la Institución y de los programas a cumplir en la correspondiente vigencia.*
- b. Descripción de cada programa*
- c. Determinación de una unidad, responsable del programa*
- d. Identificación clara y precisa de los ingresos clasificados de acuerdo con la fuente y los conceptos que lo originen*
- e. Monto de la distribución por objeto del gasto, programa y unidad ejecutora del mismo.*

En el proyecto de ley sobre la reforma de Educación Superior se habla de que el ICFES ejercerá la inspección y vigilancia que implica la verificación de que las actividades de las Instituciones de Educación Superior cumplan con los objetivos previstos en la presente ley y en sus propios estatutos, que sus rentas se conserven y se apliquen debidamente así como lo pertinente al servicio público cultural y a la función social que tiene la Educación.

De acuerdo a la ley actual y la reforma, las instituciones no oficiales de Educación Superior deben ser personas jurídicas de utilidad común sin ánimo de lucro, organizadas como Corporaciones o Fundaciones.

II. LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

En los últimos cincuenta años la estructura económica social de los países desarrollados se ha convertido en Sociedad de Instituciones, todas las tareas sociales importantes como el cuidado de la salud, la educación, la preservación del medio ambiente, la búsqueda de nuevos conocimientos o la defensa nacional, se confía a grandes organizaciones diseñadas a perpetuidad y dirigidas por sus propios administradores, el desempeño de la sociedad moderna o incluso la supervivencia de cada individuo depende cada vez más del desempeño de estas instituciones.

Si bien las empresas han crecido durante los últimos cincuenta años, otras instituciones se han desarrollado mucho más. En 1.914 ninguna Universidad tenía 6000 alumnos y solo muy pocas superaban los 5.000.

En la actualidad la universidad de 6.000 estudiantes es pequeña, así mismo, el hospital ha dejado de ser una institución marginal, donde iban a morir los pobres, y se ha convertido en centro de atención de la Salud y en gigante por derecho propio, este tipo de instituciones sociales son muy complejas de administrar.

La administración es el elemento específico de la nueva institución, tratase de una universidad, un hospital o una empresa comercial. si se quiere que las instituciones funcionen, necesitamos administraciones eficaces.

La palabra "administración" es singularmente difícil de definir, indica una función, pero también incluye a las personas que la ejecutan. Señala una posición y una jerarquía social, pero también una disciplina y un campo de estudio.

Pero incluso el término administración no es adecuado pues en general las instituciones no empresariales, no se refieren a la administración o a los gerentes, las universidades o los organismos oficiales tienen administradores, lo mismo que los hospitales, las fuerzas armadas tiene comandantes, otras instituciones se refieren a los ejecutivos.

Pero todas estas instituciones tiene en común la función administrativa o gerencial. En todos la administración es el órgano efectivo y activo.

En realidad la institución misma es una "ficción". Es una realidad contable pero no social, cuando este o aquel organismo oficial formula determinada norma o decisión, sabemos perfectamente bien que ciertas personas elaboran la norma o la decisión y actuan en representación de este. Cuando decimos que

la General Electric clausurará una fábrica, por supuesto no es la General Electric la que decide y actúa sino un grupo de individuos que tienen la gerencia de la Empresa.

La administración es el órgano específico de la institución moderna. Es el órgano de cuyo desempeño depende el cumplimiento de sus funciones y la supervivencia de la institución.

La administración tiene carácter profesional: La administración debe ser independiente de la edad, la jerarquía o el poder. Es una función objetiva y debe basarse en la responsabilidad del desempeño es profesional, la administración es una función, una disciplina, una tarea que debe ejecutarse y los gerentes son los profesionales que practican esta disciplina, ejecutan las funciones y aportan las tareas, ya no tiene importancia si el gerente es también el propietario, si lo es, el hecho constituye un aspecto accidental de su función principal "la de gerente". La esencia del gerente no es la riqueza ni el rango sino su responsabilidad.

En el mundo moderno en los países desarrollados más de la mitad del producto bruto nacional se distribuye entre instituciones de servicio, (que no son empresas) educación, salud, justicia: este tipo de instituciones no empresarias de servicio público no necesitan administración en menor medida que las empresas, talvez necesitan más en las instituciones sin fines de lucro, el

problema de la administración suscita creciente inquietud.

Las instituciones de servicios no difieren mucho de una empresa salvo a su misión específica, afronta problemas muy similares: obtener un trabajo productivo y lograr que los trabajadores lo realice. Desde el punto de vista de su responsabilidad social no difieren significativamente de una Empresa.

Un número cada vez más elevado de profesionales en la administración, no son ejecutivos empresarios, sino ejecutivos de los hospitales, las fuerzas armadas, los Gobiernos municipales, las universidades y entidades escolares. La Escuela de Comercio de Harvard incluso dicta un curso superior de administración cada día más popular destinado a los presidentes de Universidades .

El punto de partida del trabajo efectivo es una definición del propósito y la misión de la institución. La Universidad es una entidad que concierne no solamente a los estudiantes y a sus padres sino a los docentes, fundadores, los contribuyentes y a la comunidad en general.

Estas instituciones hablando de universidades públicas y privadas enfocan su eficiencia en la mayor asignación de presupuesto, mientras que las privadas reciben un pago por prestar un servicio. La universidad pública depende de la asignación

estatal del presupuesto. La dependencia de un presupuesto se opone a la fijación de prioridades y a la concentración de esfuerzos; sin embargo, jamás es posible realizar algo si los recursos escasos no se concentran en un reducido número de prioridades: estas instituciones tratan de tener contentos a todos los que conforman la organización.

Las entidades de servicio soportan en medida incluso mayor el peso de los esfuerzos intrínsecamente improductivos. Una empresa basada en el desempeño y sus resultados y que por lo tanto, esta sometida a una proceso de rendimiento, los clientes deshechan más tarde o más temprano lo que es improductivo y obsoleto. En una institución basada en un presupuesto, no existe esta disciplina, no esta en la mira la eficiencia y la improductividad siempre esta justificada, hay también una tendencia aferrarse al pasado en lugar de deshecharlo, y a utilizar los esfuerzos de su personal más capaz en la defensa de lo que ya no tiene sentido ni sirve a ningún propósito.

El hecho de que la actividad de una institución esta basada en un presupuesto no es negativo, por el contrario este tipo de empresas requieren la asignación presupuestal, es por ejemplo la única forma de apoyar un laboratorio de investigación, considerando que ella no necesariamente es productiva en términos de rendimientos económicos, pero la parte negativa es que los directores de investigación inflan la nómina de personal,

presentan una nómina imposible de proyectar o se aferran a proyectos que tienen pocas probabilidades de producir resultados o cuya improductividad está demostrada.

Este tipo de actividades aumentan los costos sin mayores resultados. el esfuerzo de la administración entonces es limitar estos costos, compensarlos por que en muchos casos no es posible eliminarlos. El criterio comercial y de eficiencia es el control de los costos.

El administrador de las instituciones de servicios puede adoptar actitudes impopulares y muy controvertidas, sólo si afronta; la decisión riesgosa relacionada con lo que es, será y deberá ser la actividad de su institución.

Las empresas de servicio deben ser dirigidas mediante las políticas adoptadas pero necesitan más que de programas. del trabajo esforzado conjunto apoyado sobre un presupuesto. Necesitan un sistema y una estructura que los oriente hacia un rendimiento. Es fundamental el criterio de planeación, para enrutar sus políticas y estrategias y esto se hace únicamente definiendo su misión, su función, su objetivo, sus prioridades y los criterios con que medirá sus relaciones y resultados.

La administración de estas instituciones requieren:

1. Definir: "Cual es y cual deberá ser el carácter de la institución?"
2. Deben deducir metas y objetivos claros de la definición de su función y misión.
3. Elaborar prioridades para unir esfuerzos, determinar metas, fijando las normas de realización, establecer límites de tiempo, trabajar con el objeto de obtener resultados y obligar a la medición de cuentas de esos resultados.
4. Definir la medición del rendimiento
5. Estas mediciones deberán permitir la autoevaluación de los resultados.
6. Auditoria organizada de objetivos y resultados, con el fin de redefinir objetivos y retirar actividades improductivas, con el fin de evitar la mala distribución de los recursos y los esfuerzos en actividades donde los resultados son insatisfactorios.

1. Definir: "Cual es y cual deberá ser el carácter de la institución?"
2. Deben deducir metas y objetivos claros de la definición de su función y misión.
3. Elaborar prioridades para unir esfuerzos, determinar metas, fijando las normas de realización, establecer límites de tiempo, trabajar con el objeto de obtener resultados y obligar a la medición de cuentas de esos resultados.
4. Definir la medición del rendimiento
5. Estas mediciones deberán permitir la autoevaluación de los resultados.
6. Auditoria organizada de objetivos y resultados, con el fin de redefinir objetivos y retirar actividades improductivas, con el fin de evitar la mala distribución de los recursos y los esfuerzos en actividades donde los resultados son insatisfactorios.

III. LA GESTION PRESUPUESTAL

La gestion presupuestal esta basada en las previsiones hechas en función de condiciones internas y externas de la empresa. Significa traducir en cifras los programas a desarrollar para conseguir los objetivos establecidos en un plan. Hacer un presupuesto. es tomar las medidas antes de gastar, el dinero disponible en lugar de hacerlo después.

Siempre se considera a la Institución como un todo, en ello se refleja todos las implicaciones de desarrollar un programa, tanto en términos de gastos com de ingresos.

Podriamos decir que el Presupuesto es un modelo economico de simulación, no se puede desplazar aumentar o disminuir un elemento, sin que se produzca una serie de variaciones concomitentes, es por lo tanto un elemento fundamental para preveer el futuro de una empresa.

El manejo presupuestal es diferente al manejo contable, sin embargo deben trabajar coherentemente y entre ellos debe establecerse una integración de datos.

El presupuesto se articula claramente en tres etapas:

La prevision Estudio previo de la decisión, posibilidad y

voluntad de cumplimiento.

Presupuesto

Definición de objetivos y medios necesarios por alcanzarlos.

Control

Diferencias observadas entre objetivos, realizaciones, explicación y aprovechamiento de estas desviaciones.

3.1. PREVISION:

En el sentido corriente del diccionario previsión significa "ver, conocer por anticipado".

La previsión tiene que ser una actitud voluntaria, tiene que ser la expresión de una política, de una elección, de un compromiso sobre el futuro. Tiene que ser necesariamente un marco dentro del cual tiene que inscribirse la Empresa, con mayor o menor exactitud y en esto consiste el problema de la gestión presupuestal.

Quiere decir, que la actitud que asumen los Directivos de la empresa, así como los mandos, medios debe ser común y "voluntaria" para cumplir el presupuesto, el cual está enmarcado en una política general de la Institución.

La previsión debe ser una actitud científica: Uno de los fundamentos de la previsión es innegable el método científico: la base estadística y económica.

Para poder preveer es necesario y fundamental, manejar las estadísticas, por ejemplo: en el caso de la Universidad, es necesario para realizar un presupuesto las estadísticas de las siguientes variables:

- * Tasa neta histórica de deserción por curso: Incluye el porcentaje promedio, que como mínimo en cuatro años se ha obtenido de evaluar el número de estudiantes que pierden el curso, el número de estudiantes que se retiran por motivos diferentes al académico, el número de estudiantes que son transferidos de otras universidades y el número de estudiantes nuevos admitidos por curso.
- * Materias en las cuales, el estudiante por curso sufre más pérdidas, para determinar el número de habilitaciones o cursos remediales.
- * Números de certificados solicitados por semestre.
- * Número de solicitudes de inscripción a un programa.
- * Intensidad horaria por materia para el semestre, etc.

En términos económicos se debe determinar los valores de matrícula, de inscripción, de certificados, de curso de habilitación, etc.

Esta combinación de las tablas estadísticas con valores económicos, permiten manejar científicamente el presupuesto.

Por lo tanto, es necesario contar con un sistema de información estadística.

La previsión debe ser una actitud colectiva, la empresa esta conformada por diferentes estamentos, en el caso de la Universidad podriamos hablar del personal directivo académico y administrativo del cuerpo docente, del personal administrativo, del estamento estudiantil. Todos estos grupos deben tener una misma actitud ante las politicas generales de la Institución que están reflejadas en el presupuesto y todos deben ser participes y conocedores de las prioridades de los directivos que deben estar reflejadas en el presupuesto.

3.2. PRESUPUESTO:

La segunda etapa del manejo presupuestal se apoya, sobre la elaboración real del presupuesto. La definación más general que podemos dar es "Prevision de un conjunto de ingresos y gastos", lo que deja sentado su carácter financiero.

Que es el Presupuesto:

1. Una atribución de objetivos y de medios
2. Un equilibrio microeconomico
3. Una atribucion de responsabilidades
4. Esta en relación constante con la evolución económica de la Institución.
5. Un modelo economico.

3.2.1. Una atribucion de objetivos y de medios:

Una politica a cualquier nivel se define, por sus fines y por los medios que utiliza para alcanzarlos. El presupuesto

contiene evaluados en cifras, estos dos elementos:

- a. En el campo de fines y objetivos se encuentra el presupuesto de inversión, de investigación, de extensión en el caso universitario.
- b. En el caso de los medios encontramos presupuesto de gastos de funcionamiento, de administración, etc., cuyos títulos son plenamente expresivos.

La relación entre fines y medios debe seguirse muy de cerca. Para tener los medios necesarios para una política, se debe tener una política de medios.

3.2.2. El Presupuesto como equilibrio Micro-Económico

El presupuesto representa la comparación entre una serie de ingresos, algunos normales como las matrículas y otros excepcionales como puede ser las donaciones. En los gastos también sucede lo mismo, unos normales de funcionamiento y otras excepcionales (prestámos, inversiones en planta física, laboratorios, etc.)

El equilibrio global que hay que conseguir no tiene que lograrse necesariamente en un año (un programa de inversión, una planta física), puede durar varios años y varias vigencias presupuestales.

Esto está en función del dinamismo de la empresa, de su

desarrollo y del resultado de las acciones emprendidas pero el presupuesto siempre debe presentar un equilibrio, así sea con recursos de crédito.

3.2.3. El presupuesto como atribución de responsabilidades

Cuando se aprueba un presupuesto se asume más responsabilidades: "Alcanzar por lo menos los objetivos previstos y no utilizar más medios de los señalados".

De esta noción se desprende una relación estrecha de responsabilidad entre el presupuesto y la organización general de la empresa. Hay un organigrama que ha establecido las carpetas de funciones, en definitiva el presupuesto no es más que la traducción en cifras de estos documentos, en la medida en que todas las actividades se pueden identificar monetariamente.

No está demás aclarar el presupuesto, debe calcarse necesariamente sobre la organización existente.

La implantación de un presupuesto suele ser ocasión propicia para reestudiar la estructura administrativa y a veces de forma imperativa, puesto que al hacer intervenir valores monetarios, la atención de los responsables aumenta sensiblemente "Si la organización es deficiente, el control presupuestal es un medio insuperable para detectar errores."

3.2.4. El presupuesto en relación constante con la Evaluación Económica

La influencia constante que ejerce la evolución económica, tasas de inflación, de devaluación, conjuntura económica sobre el presupuesto hace necesario utilizar la intuición y la percepción de estos fenómenos para incluirlos dentro del presupuesto se hace a priori, pero dentro de un marco histórico previamente definido y basándose en conocimientos técnicos.

Deben existir procedimientos de modificación lo que hacen que el presupuesto deba ser flexible y deba hacerse revisiones periódicas al presupuesto.

3.2.5. El presupuesto como modelo económico: Entendiendo por modelo, la representación simplificada del funcionamiento de un conjunto al nivel económico, se trata más concretamente de un modelo matemático y contable de un valor real monetariamente apreciado. Se relaciona a través de ecuaciones unas contables y otras de conducta y comportamiento.

3.3. CONTROL

En un sentido estrictamente matemático o contable, control significa comparación entre previsiones y resultados y se expresa por la ecuación

$$\text{Previsiones} - \text{Realizaciones} = + - \text{Desviaciones}$$

La desviación que se produce puede significar un error de gestión y para poder corregir se necesita agilidad en la información.

Para una buena gestión presupuestal se debe tener en cuenta estos principios, con el fin de manejar las desviaciones.

1. No comunicarlas más que a quién le interese.
2. No hacer resaltar más que las informaciones que se salen de lo normal.

La experiencia muestra que no es muy interesante comunicar a un departamento las desviaciones referentes a otro departamento, ya que hay tendencia a preocuparse más de los casos de los demás, que de los propios esto es siguiendo el principio de : debe existir un presupuesto por responsable y un responsable por presupuesto.

Una vez que se han determinado cuales son las desviaciones importantes, es necesario comprenderlas y utilizarlas, se debe pedir una explicación de las desviaciones al responsable y analizarlas, en las reuniones periódicas que se deben realizar sobre gestión presupuestal.

Que sucede normalmente cuando se analiza una desviación.

- * El responsable pone en duda la certeza y el valor de las previsiones hechas en los cuales, por lo general el ha participado.
- * En la segunda fase el valor de las previsiones mejora y el porcentaje de desviaciones disminuye el responsable de la

gestión presupuestal, debe lograr ser considerado como el suministrados de información y como el "consejero" al que se puede recurrir para dar soluciones, con el fin de evitar las desviaciones.

IV. LAS MOTIVACIONES DE LA GESTION PRESUPUESTAL

La ejecución de la gestión presupuestaria está bajo la responsabilidad de los tres niveles operativo:

(Fig. No. 1)

4.1. MOTIVACIONES A NIVEL DE DIRECCION

El presupuesto es una herramienta de dirección y de gestión:

- La gestión presupuestal impulsa a la dirección a preocuparse por el futuro.*
- La gestión presupuestal permite a la dirección ocuparse del futuro.*

"Gobernar es preveer" dice un proverbio Clásico, gobernar una empresa o una institución es definir su política es intentar preveer no sólo a un año, sino a cinco o diez años, esto es a corto, mediano y largo plazo.

Quiere decir, planificamos el futuro estableciendo directrices, planes de desarrollo a corto y mediano plazo.

El presupuesto es el reflejo del plan en términos económicos, la gestión presupuestal permite introducir coherencia entre los planes y programas utilizando en la mayor forma los recursos escasos.

IV. LAS MOTIVACIONES DE LA GESTION PRESUPUESTAL

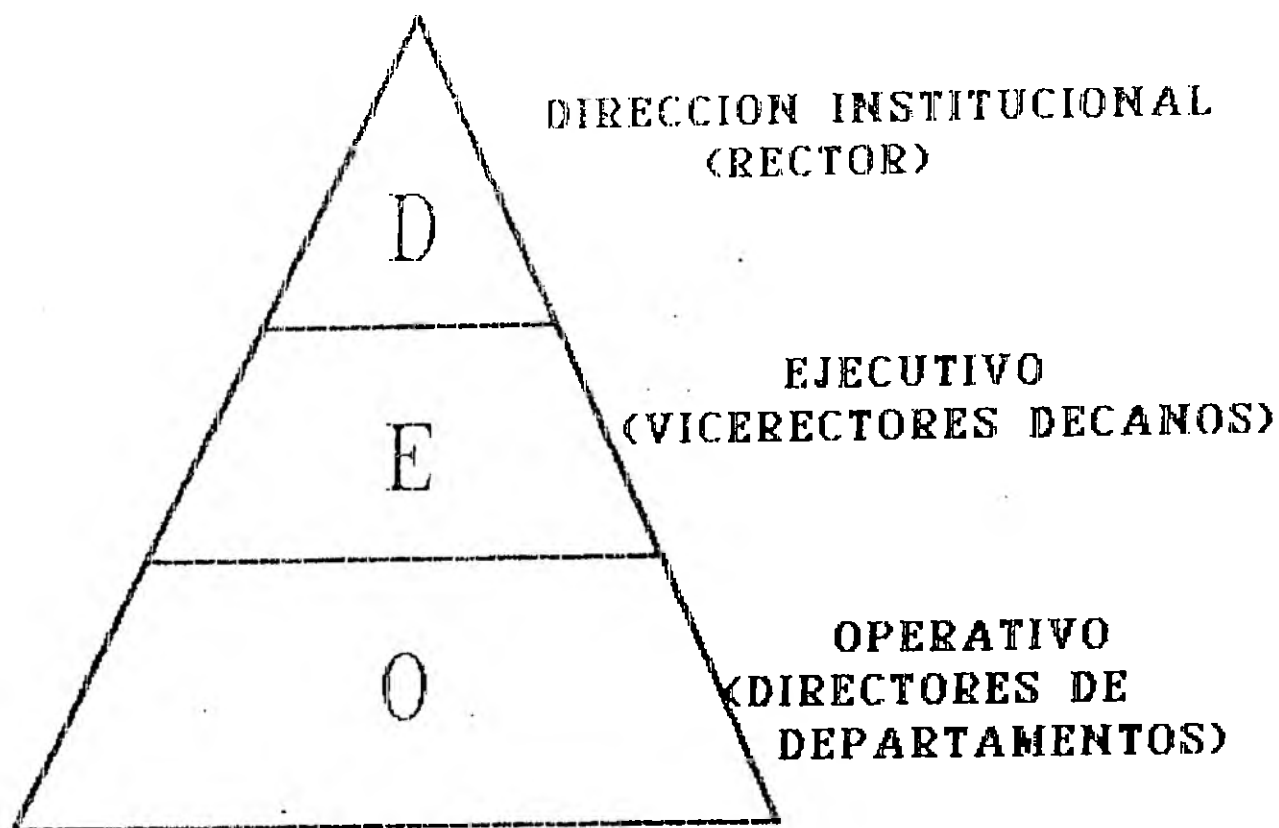


FIGURA 1.

4.2. MOTIVACION A NIVEL EJECUTIVO

Este nivel se considera fundamental para la gestión presupuestal, porque son ellos los que ejecutan el presupuesto y deben tener los poderes suficientes para hacerlo, es necesario hacerles participes y capaces de entender que son elemento básico e importante para el cumplimiento del plan.

No basta con dar a este nivel el poder y la responsabilidad para ejercer, sino los medios y las herramientas para que se cumplan.

4.3. MOTIVACION A NIVEL OPERATIVO

Es necesario vincular este grupo de personas, ya que son ellos los que terminan ejerciendo las labores programadas, por lo tanto, deben ser participes y tener conocimiento claro de la gestión presupuestal y obtener una colaboración activa de este grupo, en muchos casos, hablando de la universidad, el docente no conoce ni la filosofía ni los programas a desarrollar por el Rector y el Consejo Directivo. en esta forma su interés no va más allá de dictar clase, sin tener en cuenta la filosofía del programa y en muchos casos de la Universidad. La gestión presupuestal se presenta como un estorbo y no como un programa que ocasionaría, estímulos al ver su cumplimiento, por lo tanto, es necesario para cada actividad medir sus desviaciones y hacerla conocer.

V. LA PUESTA EN MARCHA DEL CONTROL PRESUPUESTAL

La puesta en marcha de un control presupuestal es un proceso largo, complicado que exige múltiples ajustes y rectificaciones que suponen un esfuerzo continuo.

Todo presupuesto debe apoyarse en un plan que descansa sobre un determinado número de objetivos, a su vez debe existir un cronograma de ejecución.

Hay tres aspectos fundamentales, en las que hay que hacer el esfuerzo:

1. La organización general de la empresa.
2. La contabilidad general
3. La preparación psicológica de los responsables de todos los niveles.

5.1. TEORIA Y PRACTICA DE LA ORGANIZACION

Toda empresa a cualquier nivel de desarrollo, esta organizada y práctica cierta división del trabajo, sin embargo, a veces existen importantes diferencias entre la teoría y la práctica del organigrama o de la definición de funciones. El control presupuestal descubre estas desviaciones y obliga a corregirlas, por lo tanto, no es conveniente efectuar los ajustes contra el tiempo sino actuar con el. Puede suceder cuando se realiza la implantación de la gestión presupuestaria, encontrar que hay programas o departamentos que no tienen un responsable.

5.2. LA BASE PREVIA CONTABLE

Es frecuente presentar como cosas opuestas la contabilidad y el control presupuestal, queriendo ver en una el contenido histórico y en la otra una idea de prospección, poniendo en evidencia las diferencias de método. Es innegable que la gestión presupuestal se apoya sobre la contabilidad en la medida en que el pasado permita proyectar el futuro.

- Normalmente los datos contables no suelen ser suficientes, aunque la información histórica, es valiosa, es necesario determinar los costos que implican el desarrollo del programa que se está presupuestando.
- En muchos casos es necesario reestructurar la contabilidad para manejar la información detallada por centros de costos reales, que seguramente antes de aplicar el método presupuestal no existía.

Así mismo, es necesario redefinir el tipo de información rápida y periódica del manejo contable y presupuestal.

5.3. RESPONSABILIDAD Y PRESUPUESTO

La regla básica es la de no incluir en el presupuesto sino únicamente los gastos sobre los que el responsable tiene realmente capacidad de actuación. Este principio sencillo y fácil de admitir no deja de presentar dificultades en su aplicación bien para los gastos en sí o por la utilización del método de las secciones.

5.4. LA BASE PREVIA PSICOLOGICA

La última base previa para la implantación del control presupuestal y sin duda la más difícil y más ardua de conseguir es el individuo mismo. La costumbre, las rutinas de actuación, las convicciones íntimas, fundadas en la experiencia son los principales obstáculos y las más difíciles de remontar. La gestión presupuestal exige en efecto una participación activa por parte de todos.

Para efectuar este trabajo se presenta, tres fases:

a. Convicción

b. Información

c. Formación

- Sin convicción profunda de todos los miembros componentes de la empresa, especialmente de los Directivos, la implantación del control presupuestal fracasará, se requiere una cooperación estrecha de todos las áreas y departamentos y la continuidad de esfuerzos.

- En cuanto a la información al problema, consiste en demostrar a todos los interesados en este caso desde el Rector hasta el último docente la importancia que tiene el control presupuestal en que consiste y lo que se puede esperar de él.

- En cuanto a la información consiste en demostrar a cada uno y a su nivel respectivo lo que puede hacer, a partir de los documentos elaborados para manejar el presupuesto. Se explica como puede llevarse el estudio de las desviaciones y las causas que lo motivan

Esta formación debe manejarse a través de reuniones y comites, convocados periodicamente, deberán estar integrados por un determinado número de personas y nivel jerárquico.

VI. EL PRESUPUESTO DE UNA UNIVERSIDAD

El presupuesto de una Institución de Educación Superior sea pública y privada debe reunir los conceptos comunes que voy a tratar de enumerar:

- 1. Como se mencionó anteriormente, el presupuesto es el resumen monetario de todos los planes y programas de la Institución.*
- 2. En su elaboración deben participar todas las dependencias que conforman la universidad; Departamentos, áreas, facultades, etc.*
- 3. Debe existir conciencia de que los recursos son escasos y deben aplicarse para obtener la mayor eficiencia y productividad.*
- 4. Debe presentarse equilibrado, es decir, que no pueden incluirse programas que no tengan realmente recursos disponibles para realizarlos.*
- 5. Los programas que se incluyan deben ser de fácil realización e irán acompañados con un cronograma de actividades a cumplir para el período de vigencia presupuestal.*
- 6. Debe existir un responsable por cada programa, incluido tanto en términos de ingresos como de gastos.*
- 7. Es necesario estructurar los diferentes centros de costos, no es lo mismo registrar los gastos de un programa de educación continua que de una investigación específica.*
- 8. El cálculo de ingresos y gastos debe ir soportado, siempre*

con informes estadísticos y de descripción de programas y valores.

9. A nivel institucional y de las directivas, el presupuesto elaborado debe ser respetado y exigir su cumplimiento.
10. Debe existir el control presupuestal y la elaboración de informes periódicos a nivel directivo y de las unidades ejecutoras, para informar como se esta desarrollando la ejecución del presupuesto.

Como se decía el presupuesto debe reflejar el funcionamiento de la Institución, por ello es necesario que las áreas en los cuales esta organizada la institución y que se reflejan en el organigrama institucional, estén plasmadas en el Presupuesto por medio de los centros de costos, vamos a ver un esquema general de los principales rubros que tienen en presupuesto universitario.

6.1. INGRESOS

Los ingresos están conformados por: Ingresos de funcionamiento, si la universidad es privada tendrá un gran porcentaje aproximadamente el 60 y 70% del total corresponde matrículas; en otros ingresos académicos estará el 10%, si realiza investigación puede tener recursos por el 10% y el porcentaje restante corresponde a ingresos por recursos propios, colocación de dineros y servicios administrativos, adicionalmente puede existir recursos del crédito o donaciones importantes de instituciones que apoyan programas especiales.

Si la universidad es pública, teniendo en cuenta la estructura actual de las universidades oficiales, únicamente el 20% del total de ingresos, está representado por pago de matrículas, entre el 60 y 70% del total de ingresos corresponde a transferencias del presupuesto nacional o departamental y en muchos casos la autorización del ministerio de Hacienda. Es menor que el presupuesto asignado por la Universidad, esto trae problemas de ajuste en el gasto y en el desarrollo de programas.

6.2. GASTOS

En términos de gastos se pueden distribuir así: Gastos de funcionamiento y gastos de inversión.

Los gastos de funcionamiento se distribuyen en gastos de personal que debe incluir los salarios, honorarios, aportes parafiscales.

Gastos Generales: Que corresponde a los gastos requeridos para funcionar tales como: papelería, útiles de oficinas, material de enseñanza, reactivos, elementos de laboratorios, dotación del personal docente, etc.

Gastos de mantenimiento de :

Planta Física: Que incluye las reparaciones locativas, mantenimiento, elementos de aseo, servicios públicos, en este grupo de gastos se incluyen todos los requeridos para mantener en buen funcionamiento la planta física.

Bienestar Universitario: Se incluyen los gastos que la Universidad realiza para poner en marcha los programas de Bienestar, tanto para el estamento estudiantil, docente y administrativo, según el decreto No. 80/80, las instituciones debemos dedicar como mínimo el 2% de los ingresos corrientes. artículo 162.

Fomento a la Investigación: Según el artículo 82 del mismo decreto en todo el presupuesto universitario, se incluirá como mínimo el 2% del monto total de los ingresos corrientes para el fomento y desarrollo de programas de investigación.

Servicio de la Deuda: Si existen préstamos con el sector público o privada, es necesario incluir la partida requeridos para el pago en la vigencia presupuestal.

Transferencias: Compromisos institucionales establecidos con otras entidades por lo general este rubro se usa mucho en las entidades de carácter oficial donde se tienen partidas comprometidas con otros organismos.

Gastos de Inversión: Se incluye en este concepto las partidas requeridas para la compra de equipos de oficina, de investigación, de laboratorios, computadores, compra de libros para dotación de bibliotecas, ampliaciones o construcción de planta física.

Estos conceptos mencionados deberán discriminarse de acuerdo a la estructura organica universitaria, si esta conformada por facultades o por Departamentos que agrupan facultades, o por áreas.

MARIA VICTORIA AYALA DE REY

Economista - Vice Rectora

Administrativa

Escuela Colombiana de Medicina

Agosto de 1992

BIBLIOGRAFIA

Peter F. Drucker, "La Gerencia. tareas y responsabilidades prácticas", Editorial Ateneo

L. Meyer, "Gestion Presupuestaria", Ediciones Deusto

Eduardo Aldana Valdes, En la busqueda permanente del rumbo, la planeación estratégica", Documento de Ascun

ICFES, Memorias Seminario Permanente Calidad y Eficiencia y equidad, Tomo II

W. Steven Brown, "13 errores fatales en que incurren los gerentes, Editorial Norma

ICFES, "Reestructuración del sistema de Educación Superior. Documento de Trabajo, Octubre-.91

ICFES, Reforma de la Superior Post-secundaria", compilacion legislativa, 1.981