



Asociación de Universidades  
GRUPO MONTEVIDEO



## **Encuentro Regional AUGM: "Enfoques Integrados: Planificación Estratégica Universitaria a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Gestión Presupuestaria"**

**30 de noviembre y 1 de diciembre 2023**

**UNCUYO, Mendoza, Argentina**

### **PLANTILLA PARA LA PRESENTACIÓN DE RESÚMENES**

#### **Eje temático:**

**Gestión presupuestaria y planificación estratégica. Origen y distribución de los presupuestos universitarios visión comparada y criterios de distribución del sistema argentino.**

Día: 1 de diciembre

Nombre de la Universidad: UNER

Apellidos y nombres; filiación Institucional: Dra. Gabriela Andretich (Vicerrectora). Mg. Paula Laurenzio

Correo electrónico: [vicerecutora@uner.edu.ar](mailto:vicerecutora@uner.edu.ar)

#### **RESUMEN EXTENDIDO**

La Universidad Nacional de Entre Ríos cumple este año 50 años. Está extendida en toda la provincia, con facultades en seis localidades. Esta universidad cuenta con alrededor de 22.000 estudiantes entre las distintas propuestas de pregrado, grado y posgrado; más de 140 propuestas formativas, también contamos con una escuela secundaria.

Desde el 2018 nuestra Universidad tiene un Plan Institucional Participativo, es decir, se propone acompañar el crecimiento de manera programada, con un proceso dinámico de planeamiento estratégico situacional que permite reflexionar sobre el pasado, el presente y encaminar una propuesta de mejora hacia el futuro. Se trata de una herramienta política de gobierno y de



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



Asociación de Universidades  
GRUPO MONTEVIDEO



gestión, que contribuye a la toma de decisiones de la Universidad, adecuándose a los cambios y demandas del contexto.

A lo largo de este recorrido, la comunidad universitaria en diálogo permanente discutió y acordó sus objetivos estratégicos, los cuales reflejan los desafíos institucionales que la UNER asume hacia el año 2025. Están expresados en cuatro grandes líneas: Compromiso con el territorio; Compromiso con la organización e integración institucional; Compromiso con la calidad académica, la investigación y la extensión; y Compromiso con la gestión de la información y la evaluación.

Haremos una presentación sobre características generales del presupuesto de la Universidad, vamos a tratar de hacer un vínculo también entre el presupuesto de la Universidad y el Plan Institucional y por último les vamos a contar una herramienta, un dispositivo particular que se desarrolló en la Universidad este año, vinculando todos los conceptos centrales del eje temático.

En cuanto a presupuesto, a partir del año 94, con la Ley de Administración Financiera y la Ley de Educación Superior cambia el sistema de gestión del presupuesto.

Durante todos esos primeros años, como técnica presupuestaria, la Universidad utilizó el presupuesto tradicional que tiene características particulares, (detalladas en la imagen). Dado el tema de esta presentación mencionamos específicamente la desconexión con la planificación; además de ser una técnica que no facilita la planificación, ni siquiera la considera, asigna los recursos por organismo y por objeto del gasto.

TÉCNICAS PRESUPUESTARIAS		
	Presupuesto Tradicional	Presupuesto por Programas
Propósito	Coordinación de decisiones presupuestarias con participación de múltiples actores en período limitado de tiempo	Eficiencia en asignación del gasto y vinculación con la planificación
Por el uso de sistemas de clasificación	Se basa en las clasificaciones institucionales y por objeto del gasto	Utiliza diversos tipos: económica, funcional, por programas, institucional, por objeto, etc.
Por la conexión con la planificación	No facilita la planificación y a veces no la considera	Forma parte del proceso de planificación
Por las unidades de asignación	Asigna los recursos a los organismos administrativos y según el objeto de gasto	Asigna los recursos a los programas y de acuerdo a las metas.

Por la impronta que traía la Universidad, que fue una conformación con unidades preexistentes, este sistema se utilizó hasta el año 2010. Luego de ese año, empieza a cambiar la visión; fundamentalmente se había observado que había un crecimiento desperejo entre las distintas unidades académicas y se empieza a aplicar la técnica de presupuestos por programas.

¿Por qué? Porque, como se ve en la imagen, esta técnica genera una eficiencia en la asignación en el gasto, forma parte de un proceso de planificación, utiliza diversos mecanismos para una clasificación: económica, funcional, por programa, institucional, por objeto del gasto que nos permite tener una mayor lectura de la información. Además, los recursos son asignados a los



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



Asociación de Universidades  
**GRUPO MONTEVIDEO**



programas donde se establece metas y objetivos y facilita luego realizar análisis para medir la eficiencia en el uso de los recursos públicos que administramos.

Pero sabemos que, de los recursos asignados por la Ley de Presupuesto a las universidades nacionales, un 85/90 % (según el año, incluso más), está asignado a salarios, entonces con los restantes fondos, la Universidad debe atender sus gastos y establecer sus programas.

De lo que queda fuera de salarios, supongamos que el 15% o el 10% -según el presupuesto de cada año-, la Universidad asigna en una primera instancia recursos para el funcionamiento de la Universidad, para garantizar su funcionamiento. Nosotros en particular, dividimos gastos de funcionamiento en fijos y variables, son llamados gastos fijos aquellos como los servicios básicos o lo mínimo indispensable para que la Universidad abra sus puertas. Y gastos variables, son aquellos que se les asignan a las unidades académicas, para atender las particularidades que requiera el desarrollo de la enseñanza y la administración. Esta distribución responde a una fórmula que incluye varios componentes como espacios físicos, cantidad de alumnos, carreras, etc.

El resto de los recursos se los asigna por programa; estos programas son propuestos por el rector y se aprueban en el Consejo Superior. Se componen tanto por los programas de las de las secretarías de las tres funciones sustantivas (programas académicos, ciencia y técnica, extensión), como otros que la Universidad ha ido implementando con el correr de los años.

El proceso de aprobación del presupuesto es el siguiente. Una vez aprobada la Ley de Presupuesto, por un lado, en el área de Liquidación de Haberes se estima el rubro personal (que es el gran rubro en el presupuesto) y en el área Presupuesto, se estima cuánto serían los gastos de funcionamiento para el año siguiente, además de proyectar los programas que tienen habitualidad. El secretario económico financiero analiza toda la información, elabora propuestas de cambios, y presenta al rector la propuesta. Los secretarios de rectorado, presentan sus programas o actividades o ideas para desarrollar en el año siguiente. El rector reúne toda esta información, elabora una propuesta de presupuesto que va al Consejo Superior. Este órgano, primero en Comisión de Hacienda, y luego en plenario, trata, analiza, realiza los cambios que estime y aprueba el presupuesto de la Universidad Nacional de Entre Ríos, para el año siguiente.

En este esquema de formulación del presupuesto, si quisiéramos analizar el vínculo entre presupuesto y planificación, puedo mencionar que cuando están hechas cada una de las agendas operativas anuales, cada iniciativa consigna su partida presupuestaria de referencia. Ahora bien, esto es lo que hemos hecho hasta ahora, pero hay algunas posibilidades de mejorar ese vínculo.

Lo que sigue es la presentación de una propuesta muy interesante que se realizó este año, vinculando los conceptos centrales de este eje de trabajo. Tiene que ver con una propuesta de planeamiento en donde se trabaja con presupuesto participativo.

Estamos convencidos de que es necesario que estos procesos de gestión, de gobierno de la Universidad tengan este contenido participativo; ahora bien, cuando hablamos de participación hablamos de “dar parte” a los distintos actores institucionales, a los distintos claustros en el

proceso de construcción de la Universidad. Y cuando decimos “dar parte” estamos haciendo referencia a una concepción puntual de participación que es la “participación real”, aquella que busca dar parte a cada uno de los actores en la toma de decisiones. Esto parece sencillo enunciarlo, pero no es sencillo lograrlo, porque participar no es solamente estar informado o que te pidan una opinión o que participes en algunos de los procesos institucionales; estamos hablando de una participación real, de decisiones de forma conjunta. En el caso del Plan Institucional, por ejemplo, para decidir entre todos, -más que nada a través de sus representantes en los gobiernos colegiados-, la definición del rumbo de la Universidad, de qué universidad queremos, hacia dónde queremos ir.

En un encuentro que se llamó “Construyendo espacio bienestar estudiantil” se generó, entre otras, una propuesta, que luego fue aprobada por Resolución en el Consejo Superior, en el mes de mayo de este año. Se trata de la formulación de propuestas de “Presupuesto Participativo Estudiantil”

Los objetivos de esta propuesta son justamente fortalecer y acompañar la participación del claustro en la vida democrática, favorecer espacios de cooperación e inclusión de los estudiantes en la elaboración de políticas institucionales, y la resolución de problemáticas vinculadas a sus claustro, afianzar la ciudadanía universitaria en un sentido colectivo e identitario, que construye y promueva lazos entre las distintas unidades académicas e incentivar la elaboración de proyectos relevantes y originales que den respuesta, tanto a los objetivos estratégicos fijados en el Plan Institucional Participativo, como a los objetivos del desarrollo sostenible (ODS), establecidos por las Naciones Unidas.

La normativa fijó un cronograma, la integración de las comisiones, los contenidos, el modo de votación, etc. Las propuestas y su factibilidad se evalúan en comisiones en cada facultad. Una vez que las Comisiones Evaluadoras le dan visto bueno a los proyectos, éstos son publicados, se realiza una votación a través del sistema SIU Guaraní, en el cual los alumnos podían votar una única vez y ese voto era anónimo. Una vez cerrada la votación, se publicaron cuáles eran los ganadores. Pasado esto, entre los meses de septiembre y octubre fueron transferidos los recursos a la facultad y fueron ejecutados estos proyectos. Hoy, en el mes de noviembre, cada coordinación de bienestar estudiantil (que hay en las distintas ciudades de la provincia) más los directores de los proyectos, están haciendo una presentación de informes, porque está el compromiso -y así lo indica la normativa- que en el mes de diciembre el Consejo Superior evaluará el programa para ver si lo continúa el año siguiente.

En la normativa se establecieron cinco áreas estratégicas: salud y deportes, arte y cultura, espacios comunes, ambiente y sustentabilidad y tecnologías e innovación. Se valoraba positivamente si incluían perspectivas transversales de género, accesibilidad, igualdad y la vinculación con la Agenda 2030. Además, estas propuestas -sí o sí - tenían que estar indicando a cuál de los objetivos del desarrollo sostenible apuntaba o iba a colaborar. Se presentaron 30 proyectos, de los cuales fueron aprobados 24.

Con respecto a la relación con los ODS, mayormente se indicó el objetivo de Educación y el objetivo Salud; y también está el objetivo de Infraestructura, porque la gran mayoría de las propuestas tenían que ver con esto de los espacios comunes, que era una de las posibilidades que podían presentar.

La gráfica que acompaña este texto muestra las propuestas ganadoras en cada dependencia. En cuanto a la participación estudiantil, la concurrencia fue disímil, hay facultades dónde solo votó un 3% mientras que, en otras, superó el 25%. Se espera mejorar estos niveles de involucramiento de los estudiantes a medida que la propuesta sea más conocida y vivenciada por la población estudiantil de las distintas facultades.

Proyecto	Unidad académica
Impresora avanzada: potenciando la productividad universitaria	Educación
Habitar en el encuentro: "Necesito distensión, estar así despierto es un delirio de condenados (...)"	Trabajo Social
Sanitarios más prácticos	Económicas
Un patio para compartir: mesas para un patio universitario inclusivo y participativo	Ingeniería
El patio de Las Tipas	Agropecuarias
Recreación: reinventando el entretenimiento y la educación en cada rincón	Bromatología
Mejorando la calidad del agua de consumo	Salud (C. del Uruguay)
Que levante la mano como yo, el que quiera un ventilador	Salud (Villaguay)
Proyecto equipar laboratorios	Alimentación
Equipamiento para salas de estudio	Administración



El video de presentación se puede visualizar [a través de este link](#).