

IV.3 Universidad Nacional de Mar del Plata (UMP) – Argentina

Carlos A. Berrojalvis

IV.3.1 Introducción

La República de Argentina tiene aproximadamente 33 millones de habitantes. El sistema universitario argentino comprende 36 universidades públicas y 43 universidades privadas, con una población de aproximadamente 1.1 millones de estudiantes de pregrado y posgrado.

A partir de 1995, bajo la Ley de educación superior, se inició un proceso de cambio y se diseñó una nueva estructura de trabajo para las universidades y para las instituciones no universitarias, con nuevos objetivos, derechos, deberes y otros aspectos básicos que se ocupan de la dirección de estas instituciones. El sistema de la universidad pública argentina tiene una fuerte influencia de la Reforma de 1918 y entre las características más importantes se encuentra el gobierno tripartito (maestros, egresados y estudiantes) y la matrícula gratis. Esto significa que la financiación de las universidades públicas proviene principalmente del presupuesto nacional y de la estructura de gobierno compartido, por lo tanto, los procesos de toma de decisiones son el resultado de negociaciones largas y complejas.

Por otro lado, los cambios en la economía mundial de los años noventa, unidos a la globalización de los mercados financieros, y la enorme deuda externa, junto con las crisis internacionales, han tenido un impacto importante en la economía nacional, puesto que ocasionaron una escasez de fondos públicos y, por consiguiente, recortes en el presupuesto universitario.

La financiación de las universidades públicas se ha basado en una distribución histórica en donde algunos factores políticos han afectado la asignación para cada una de ellas. Esto ha originado desigualdades entre las universidades, pues no se ha prestado atención al número de estudiantes, a las carreras que ofrecen, a los trabajos de investigación, a los proyectos que adelantan, ni a otros aspectos que otros países actualmente tienen en cuenta con respecto a la asignación del presupuesto.

La Universidad Nacional de Mar del Plata, fundada en 1962, es una universidad pública, de mediano tamaño que se rige por el sistema universitario argentino. Se sitúa en Mar del Plata, una ciudad con una población de 650.000 habitantes, al sureste de la Provincia de Buenos Aires en la costa del Océano Atlántico.

La Universidad Nacional de Mar del Plata cuenta con nueve facultades: Arquitectura, Urbanismo y

Diseño, Ciencias Agrarias, Ciencias Exactas y Naturales, Derecho, Humanidades, Ingeniería, Ciencias de la Salud y Servicio Social, Psicología, y Ciencias Económicas y Sociales, que ofrecen un total de 48 cursos de pregrado, 37 de posgrado y 15 cursos cortos de educación a distancia. También tiene una escuela secundaria. Aparte de dedicarse a la docencia, la universidad realiza investigaciones e implementa servicios a la comunidad.

En la actualidad, la universidad tiene 24.225 estudiantes: 22.632 estudiantes de pregrado, 951 estudiantes en programas de maestría y especialización, y 642 estudiantes de posgrado. Aproximadamente 1.000 estudiantes pertenecen a programas de educación a distancia, y 1.100 están matriculados en diferentes tipos de programas. La universidad cuenta con 3.322 catedráticos que tienen diferentes tipos de contratos: el 16.4% son profesores con dedicación de tiempo completo, el 18% son profesores de medio tiempo, y el resto, sólo se contrata para la docencia (no para la investigación).

El personal administrativo cuenta con 851 empleados que se desempeñan en diferentes áreas.

El presupuesto anual total se aproxima a los \$48.6 millones de dólares. \$45 millones provienen del Presupuesto Nacional Estatal y los servicios prestados a la comunidad generan aproximadamente \$3.6 millones. A diferencia de los estudiantes de pregrado y los de secundaria quienes no pagan matrícula, los estudiantes de posgrado y los de educación a distancia si tienen que hacerlo, lo que constituye otra fuente de ingresos. La universidad tiene completa libertad para gastar el 42.5% de los fondos provenientes del presupuesto público, los cuales se usan para pagar maestros, personal directivo y administrativo, y costos operativos. La parte restante se destina para el apoyo a los programas de investigación, capacitación y otros programas específicos.

IV.3.2

Estructura de la universidad

La asignación presupuestaria ha seguido el mismo modelo histórico nacional de asignación, aunque se han tenido en cuenta algunos aspectos como el número de estudiantes y las clases de cursos que se ofrecen. Sin embargo, todavía existen algunas desigualdades que siempre se abordan en el momento de asignar el presupuesto. “Las ciencias duras” cuentan históricamente con un presupuesto mucho mayor que las ciencias sociales. No obstante, se ha prometido revisar la situación con el fin de compensar a las ciencias sociales con ayuda financiera.

Anualmente, el Rector presenta el presupuesto al Consejo Superior para el año siguiente. Este presupuesto se basa en un cálculo de los recursos que provienen del Gobierno Nacional y los que finalmente generará la universidad. Un comité especial analiza la propuesta presupuestaria y se pone de acuerdo antes de enviarlo al Consejo Superior; que después de varias discusiones llegará a una acuerdo final.

El presupuesto se asigna de manera centralizada para cada una de las partidas específicas de gastos.

El 56% se asigna para el pago de los sueldos y servicios administrativos y docentes, y el 44% restante, se asigna a través de la Administración Central (rectorado) para los gastos generales corrientes, otras actividades como las culturales, deportivas, universidad abierta y guardería, personal administrativo y otros programas específicos. Aunque bajo cierta supervisión, cada facultad puede manejar su propia asignación.

El presupuesto total se asigna de la siguiente manera:

<i>Maestros y personal directivo y administrativo:</i>	80%
<i>Costos de operación y de equipos:</i>	15%
<i>Becas y subsidios de investigación:</i>	3%
<i>Otros:</i>	2%

A partir del presente año, la dirección tiene como objetivo determinar el costo exacto de cada actividad, y establecer un modelo de asignación de presupuesto de Base Cero para las actividades normales, y un presupuesto para ciertos programas de desarrollo (presupuesto por programas).

IV.3.3

Mecanismos financieros

El modelo de las asignaciones presupuestarias históricas ha causado desigualdades entre las diferentes actividades realizadas por cada facultad con respecto a los costos de operación y equipos. Esta situación ha originado discusiones permanentes entre las facultades y el rectorado, en un esfuerzo por obtener mejores recursos.

La administración de toda la universidad se encuentra centralizada en el rectorado que se encarga de controlar los sueldos, servicios públicos (electricidad, gas, teléfono, impuestos, etc), compra de papelería e implementos de trabajo y otros gastos operativos, incluyendo los de las diferentes facultades. Sin embargo, las facultades manejan una pequeña suma de dinero para pagar por los gastos menores (caja menor).

Las diferentes facultades y unidades académicas generan ingresos de los programas de posgrado, transferencias de tecnologías, servicios a las compañías públicas y privadas, y de los cursos que se dictan a la comunidad universitaria (lenguas extranjeras, actualización en ciertas habilidades y empoderamiento). Además, la Universidad Abierta, unidad encargada de los programas de educación a distancia, prepara cursos cortos para la comunidad, profesionales y estudiantes de maestrías y especializaciones. Los recursos que resultan de estas actividades contribuyen a financiar la unidad.

Cada una de las unidades académicas administra el ingreso que produce. No obstante, los fondos se transfieren primero a las cuentas bancarias de la universidad y luego se otorgan a las facultades que gozan de libertad para usarlos. Todas las facultades tienen una cuenta bancaria para depositar sus fondos.

Una unidad especial llamada Unidad de Vinculación de Tecnología (UTV) administra parte de los recursos que provienen de la transferencia de tecnología a las compañías públicas y privadas. Esta unidad maneja los fondos producidos para la universidad por medio de una cuenta de los beneficios de todos los contratos. Además, la universidad recibe unos honorarios por los servicios administrativos y contribuciones para las actividades culturales y deportivas. Estos fondos se administran centralmente, y en algunos casos, se vuelven a asignar para las mismas actividades.

Aunque se realizan cálculos de los costos de cada una de las actividades durante el año fiscal, todas las facultades pueden hacer transferencias entre las diferentes partidas dentro del monto acordado. Sin embargo, la ejecución es centralizada, y si una facultad ha producido un déficit en alguna de sus áreas, se debe compensar con otra (si la hay) que presente excedentes, de lo contrario, es posible que ocasione un problema para toda la universidad.

Para calcular los precios de los servicios transferidos, se tienen en cuenta los costos directos e indirectos más un 15% de margen de utilidad. Luego, se distribuye entre las unidades ejecutivas, la facultad de origen y la universidad.

No existen procedimientos estipulados para el cálculo de los costos indirectos. Sin embargo, hay un cálculo del uso de los equipos y contribuciones de los gastos centralizados (electricidad, gas, telecomunicaciones, infraestructura, gastos normales de la facultad, etc).

Para poder hacer uso de los fondos generados por estas actividades, la unidad ejecutiva debe presentar un informe que explique cómo se conforman las sumas recibidas.

El aumento del número de matrículas en las diferentes carreras que se ofrecen, y el desarrollo de investigaciones y actividades de extensión han creado la necesidad de que las unidades académicas e incluso la Administración Central tengan un mayor presupuesto. No obstante, el presupuesto asignado por el Gobierno Nacional se ha extendido en los últimos tres años en proporciones poco significativas que se han asignado a programas específicos. Esto produjo una tensión cada vez mayor entre los recursos disponibles y los gastos requeridos para el desarrollo adecuado de actividades académicas, científicas, culturales y las de servicio comunitario.

Otro elemento que contribuye a esta tensión es que no existen formas de asignación establecidas que sigan parámetros normales y que tengan en cuenta las características de las actividades desarrolladas por cada una de las unidades. Es necesario que éstas cubran los gastos de docencia, investigación, personal político, gastos directos como papelería e implementos de oficina, servicios diferentes a los que presta el personal (indemnizaciones, viajes comerciales, etc.) y equipo básico. A las unidades no se les cobra por el personal administrativo ni por los costos indirectos como electricidad, servicio central (contabilidad, mantenimiento general, administración general, etc.) ya que el presupuesto asignado a la universidad los cubre totalmente.

Las actividades no académicas como las deportivas, culturales, guarderías, departamento de orientación vocacional, servicio médico universitario, también las financia el presupuesto

universitario general, aunque algunas facultades generan sus propios recursos que contribuyen a cubrir los costos de las actividades.

Los presupuestos asignados a las unidades apenas satisfacen el volumen de gastos. Además, cada unidad puede usar el presupuesto disponible como quiera, sin restricciones, siempre y cuando no exceda la suma asignada. Sin embargo, esto no garantiza una buena distribución, ni que se logre el mejor provecho de los recursos. Sin lugar a dudas, un mejor conocimiento de los costos de cada actividad ajustará el volumen de gastos y mejorará la asignación del presupuesto.

Es posible transferir a otra actividad los recursos adicionales que generan las actividades que se llevan a cabo (cursos de posgrado, cursos de extensión, venta de servicios, etc.).

Todos los servicios se calculan con base en los costos integrales, y como se explicó anteriormente, no se asignan a las unidades académicas. El costo de estas actividades exigirá un buen conocimiento del costo de los programas, el costo por estudiante, por investigaciones o por actividades de extensión, así como un análisis de la productividad, eficiencia y continuidad.

Es evidente que con los mecanismos financieros mencionados, no existe un límite para la expansión de las actividades que ya generan la tensión mencionada. No hay posibilidad de que se genere déficit, y en caso de que ocurra, se deberá a un incremento en la deuda actual.

IV.3.4

Organización, responsabilidades, procedimientos e información

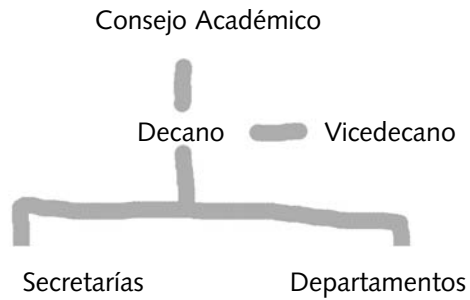
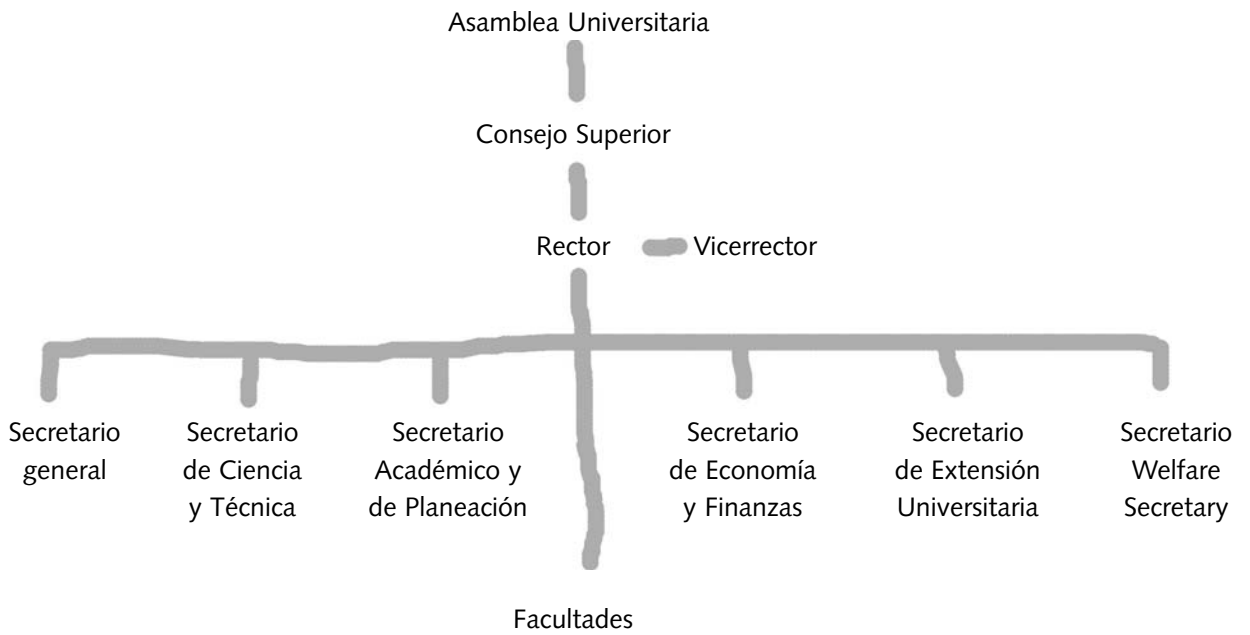
Diferentes Consejos e individuos se encargan de gobernar la universidad, y los grupos están conformados por representantes de los miembros del personal académico, estudiantes y profesionales.

La **Asamblea** (*Asamblea Universitaria*), está conformada por 108 miembros que representan cada una de las Unidades Académicas de la universidad. Se constituye como el organismo superior de gobierno cuyas responsabilidades principales están vinculadas con las siguientes actividades:

- elección y destitución del Rector y Vicerrector;
- modificación de las normas y reglamentos Universitarios;
- aprobación del plan de política institucional anual y del informe del Rector.

Los miembros de esta asamblea trabajan por dos años y pueden ser reelegidos para otro período.

El **Consejo** (*Consejo Superior*) es la autoridad más importante que participa en la solución de aspectos administrativos e internos. El consejo está conformado por 36 miembros: nueve decanos de facultades, más un representante del cuerpo docente, uno de los estudiantes de pregrado, y otro



de cada una de las escuelas de maestría y de posgrado (un total de nueve facultades). Cada miembro tiene un nombramiento de dos años, a excepción de los decanos de las facultades.

El **Rector** es el representante de la universidad en asuntos civiles y administrativos. Se responsabiliza por la administración general de la universidad y tiene la facultad para gobernar la universidad. Este cargo es por cuatro años y puede ser reelegido para otro período. El **Vicerrector** depende directamente del Rector a quien asiste y reemplaza en caso de ausencia o impedimento y tiene un mandato inicial de cuatro años que también se puede extender. Durante su período, al Rector lo acompañan seis secretarios que representan seis áreas de gobierno: Secretaría General, Secretaría de Ciencia y Técnica, Secretaría Académica y de Planeación, Secretaría de Economía y Finanzas, y Secretaría de Bienestar de la Comunidad Universitaria.

Cada una de las facultades es gobernada por un Consejo Académico y un Decano. El **Consejo Académico** está compuesto por seis representantes académicos: (cuatro representantes estudiantiles y dos representantes de programas de maestría y especialización). El Consejo tiene facultades para resolver asuntos internos, nombrar al cuerpo docente, y para seleccionar (no reelegir), o cambiar al Decano. Inicialmente, este mandato para los miembros del Consejo es de dos años y puede extenderse.

El **Decano** es la máxima autoridad de la facultad, su mandato es por cuatro años prolongables, y se responsabiliza por las actividades académicas de la unidad. Los deberes del Decano son establecer reglas internas, principalmente las vinculadas a la docencia, investigación y cursos de extensión. Cuenta con la asistencia de un Vice-Decano en caso de ausencia o impedimento y responde ante el Consejo Académico. Los decanos tienen el apoyo de secretarías que desempeñan actividades académicas, investigativas, de extensión y de coordinación.

Cada facultad puede tener estructuras diferentes según los campos de estudio. Por consiguiente, hay Institutos y Centros de Investigación, Departamentos Especializados o Campos de Conocimiento.

El Secretario de Economía y Finanzas se encarga de la elaboración del presupuesto general anual para la universidad que se entrega al Rector con el fin de que lo estudie el *Consejo Superior*. El Secretario controla la ejecución presupuestaria.

No hay regulaciones para la elaboración del presupuesto, ni centros de costos para las diferentes actividades universitarias. En este momento, las autoridades actuales planean establecer sus bases a corto plazo. Con el fin de lograr este objetivo, tendrán que trabajar fuertemente en el desarrollo de los costos de las actividades y de los sistemas de información útiles para la toma de decisiones (que interconectan las diferentes unidades universitarias), porque en la actualidad, las comunicaciones internas están limitadas a unas pocas oficinas de la Administración Central.

La Oficina de Presupuesto controla la ejecución del presupuesto.

El Secretario de Economía y Finanzas se encarga de planear las decisiones básicas relacionadas con

inversiones y con la financiación de las diferentes actividades para presentarlas ante el *Consejo Superior* quien toma las decisiones respecto a las sugerencias del Comité de Recursos.



Sistemas de Información

Hay un sistema contable centralizado con diferentes niveles de acceso a la ejecución del gasto.

También, hay un sistema especial para los sueldos de los maestros que se reemplazará por uno más integral, de tal manera que incorpore información básica sobre el currículo profesional y el desempeño personal.

Otro sistema importante controla el desempeño académico de los estudiantes al ofrecer información de matrículas, resultados de evaluaciones, materias tomadas, e información personal, etc.

Actualmente se desarrolla e instala un sistema Intranet que conectará todas las facultades con el Rectorado y que permitirá mejorar y compartir la información disponible.