

¿QUÉ HACE LA UNIVERSIDAD? EL ANÁLISIS DE ACTIVIDADES APLICADO A LA GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD.

C.P. Carlos A. Berrojalvis.

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata.

cberroja@mdp.edu.ar

Mar del Plata. Buenos Aires. ARGENTINA.

Resumen.

El problema presupuestario de toda la administración pública ha pasado a ser en la actualidad la cuestión sobre la que más se discurre en la vida política nacional, y en cuanto discusión se plantea sobre el futuro del país. El crecimiento del Gasto Público, facilitado por las privatizaciones y la disponibilidad de financiamiento interno y externo, frente a ingresos fiscales que no acompañaron dicho crecimiento, ha generado un continuo y abultado déficit en las cuentas públicas que hoy resulta insostenible. El agotamiento del crédito y la incapacidad para generar crecimiento en la economía, se han constituido en una valla para continuar financiando el abultado gasto público.

Las Universidades Públicas argentinas no podían estar ajenas a esta situación, ya que dependen en gran medida del financiamiento provisto por el Tesoro Nacional, y como el resto de la administración pública han sufrido recortes en los fondos que asigna el Congreso de la Nación al fijar el presupuesto anual para todo el Sector Público Nacional. Es en este contexto de crisis en el que debemos desarrollar nuestras capacidades a fin de encontrar las herramientas adecuadas adoptar las decisiones apropiadas para enfrentar los desafíos de la actualidad: por un lado responder a las necesidades de un entorno inestable y cambiante, siendo una herramienta de desarrollo de la comunidad, y al mismo tiempo respetar las exigencias epistemológicas de la ciencia y las disciplinas. La **pertinencia social** de su oferta académica y de investigación deberá ser acompañada por la **calidad** en lo que hace. Ello significa que deberá responder con eficiencia en los procesos de investigación y enseñanza-aprendizaje, calidad en las propuestas académicas y en los programas de investigación, en los recursos humanos afectados, en los medios empleados - infraestructura y gestión institucional -, y en los resultados que obtenga.

Las restricciones en los recursos disponibles, sumado a las exigencias de la sociedad, nos obligan a efectuar un pormenorizado análisis de lo que la Universidad hace, y al mismo tiempo, **cómo se hace y para qué**. Las respuestas a estas preguntas nos permitirán revisar nuestros criterios de asignación de recursos, siempre escasos, frente a las demandas de los agentes internos en un medio particularmente creativo orientado por la búsqueda de la perfección y nuevos conocimientos.

El **análisis de actividades** parte de identificar los procesos básicos y de apoyo que permiten la generación de los "productos" de la Universidad: formación de grado y posgrado, nuevos conocimientos, capacitación, transferencia de tecnología, entre otros. Cada proceso se compone de un conjunto de actividades con sus salidas las que han de alimentar otra actividad o proceso. Este análisis pormenorizado es transversal a la organización, en el que se sigue la línea de creación o desarrollo de un "producto". Para cada actividad es esencial identificar los "factores claves de éxito", es decir aquellos

aspectos de la misma que permitirán alcanzar los objetivos buscados con mayor eficiencia en la ejecución operando sobre los “inductores de eficiencia”. Pero como en todo sistema, es importante que se establezcan indicadores que permitan verificar si se está en el camino correcto, y en caso contrario actúen de aviso para adoptar las acciones que corresponda.

El **análisis de las actividades** aplicado a la formulación del presupuesto de organizaciones públicas como las Universidades, facilitará una adecuada asignación de recursos, y ayudará en la toma de decisiones conducentes a una eficiente gestión, proporcionando a tal efecto la información necesaria, particularmente si la acompañamos del Presupuesto Base Cero. La autoevaluación institucional y la evaluación externa también se ven facilitadas por este análisis.

Es evidente que el proceso de instalación de estos procedimientos requiere de un conjunto de requisitos: consenso en la organización y su núcleo directivo para transparentar el gasto, un núcleo profesional capacitado para el análisis organizacional y el procesamiento de la información, sistemas y equipamiento adecuado, pero fundamentalmente el convencimiento de todos los actores que ello llevará a hacer más eficiente la organización. El caudal de información que surgirá a través de los indicadores de control, permitirá tener los alertas tempranos para tomar las decisiones oportunamente.

Hemos iniciado la aplicación de estos procedimientos al presupuesto de la Universidad Nacional de Mar del Plata, estando en el primer año de esta experiencia. A su finalización podremos hacer una evaluación adecuada de los resultados alcanzados en esta primera fase. Para ello contaremos con toda la información que surja de su implementación, además de las opiniones de sus principales actores: el núcleo dirigente y operativo de la universidad.