

PROYECTO:

**FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA
PRESUPUESTARIO DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**

Área de Gestión Institucional
Secretaría de Gestión Institucional
Dirección General de Presupuesto

Noviembre 2017

Índice

1. Introducción: Pág. 3
 - 1.1. Diagnóstico de la situación inicial

2. Resumen del Proyecto: Pág. 5
 - 2.1. Identificación del proyecto
 - 2.2. Participantes y roles
 - 2.3. Objetivos generales
 - 2.4. Metas
 - 2.5. Alcance y duración

3. Implementación: Pág. 7
 - 3.1. Estrategia
 - 3.2. Producto: Fortalecimiento etapas presupuestarias del Área Central – secretarías
 - 3.3. Producto: Fortalecimiento etapas presupuestarias de unidades académicas y otras dependencias universitarias
 - 3.4. Producto: Informatización del proceso presupuestario
 - 3.5. Producto: Normativa y procedimiento
 - 3.6. Integración con dependencias
 - 3.7. Requisitos
 - 3.8. Necesidad de recursos
 - 3.9. Capacitación
 - 3.10. Plan de actividades (Anexo I)
 - 3.11. Módulo Presupuesto Pilagá (Anexo II)

1. Introducción

El presupuesto público es uno de los instrumentos esenciales para la planificación y la gestión en la medida que logre expresar los lineamientos del gobierno al traducirlos en las asignaciones de los recursos reales y financieros otorgados a los programas y actividades mediante los cuales la institución proveerá bienes o servicios a la sociedad.

De allí la importancia de articular la planificación con el presupuesto, siendo esta vinculación un instrumento central para mejorar la administración de los recursos y dotar a la institución de una herramienta de gestión que facilite el seguimiento y evaluación de las políticas implementadas.

La ausencia de esta vinculación fomenta prácticas inerciales en la distribución de recursos, dificulta el control de la calidad del gasto y la fijación de metas. A su vez, la planificación, al no contemplar criterios de factibilidad, puede quedar sólo en una secuencia de objetivos, metas y acciones plasmada en un documento de "buenas intenciones".

En los últimos años se viene desarrollando en materia de presupuesto público un cambio en el modo de administración: la gestión por resultados, que plantea la utilización de un modelo administrativo que modifica sustancialmente los criterios tradicionales de funcionamiento de las instituciones públicas y de la administración de los recursos donde se privilegia exclusivamente el cumplimiento formal en la aplicación de normas y procedimientos, a una administración que se comprometa ante la comunidad a la obtención de resultados y a rendir cuentas de su ejecución, sin abandonar el necesario control en el uso de los recursos.

Su instrumentación requiere el uso de técnicas presupuestarias adecuadas. Las técnicas presupuestarias han venido evolucionado a través del tiempo, por lo general de acuerdo con los requerimientos de información que al sistema presupuestario le plantea el modelo de Estado vigente en cada caso.

En el modelo de Estado actual, se considera adecuada la técnica de programación presupuestaria orientada a resultados, en la que cada programa define sus objetivos, establece las metas físicas y estima los recursos necesarios para alcanzarlos, pero en su sentido más amplio, esto es vinculando la producción con resultados o impacto orientado al valor público.

También es aconsejable su combinación con otras técnicas, tales como el presupuesto plurianual, herramienta de programación del mediano plazo y el presupuesto base cero, como proceso previo a la formulación presupuestaria, ya que implica definir los niveles globales de ingresos y gastos, los límites financieros (techos presupuestarios) y las prioridades institucionales.

Asimismo, es necesario optimizar y simplificar los procesos administrativos que posibiliten al responsable de la unidad, gestionar de la manera más adecuada y disponer de información efectiva de recursos reales y financieros en tiempo real.

1.1. Diagnóstico de la situación inicial

La gestión presupuestaria está afectada por una limitada articulación del presupuesto con la planificación. En general, los responsables de las unidades de gestión de los organismos públicos presentan cierta dificultad para el manejo cotidiano de la gestión de recursos y gastos, situación que se presenta frecuentemente en la Universidad. Esto se debe a que generalmente son académicos destacados en su especialidad, y no necesariamente en la gestión administrativa, por lo que en muchos casos delegan el proceso de programación y asignación de los recursos a las áreas de administración. Como consecuencia de ello, el proceso de producción de políticas asume la lógica de la administración y no la de la planificación y de la programación presupuestaria.

Es fundamental para la viabilidad del proyecto, el compromiso de las autoridades de gestión en relación con la responsabilidad de la programación de los recursos reales y financieros que requiere el cumplimiento de los objetivos que se plantea para la unidad a su cargo y para la obtención de los resultados que le han sido asignados.

Además, no se registra una práctica sistemática donde se exterioricen los lineamientos estratégicos y se vinculen con la formulación presupuestaria, aunque sí se presentan casos aislados sin continuidad en el tiempo.

En materia de datos, si bien se han logrado avances, no se encuentra instalada una cultura de toma de decisiones basada en la información. Esta falta de práctica en el uso de la información ocurre por falencias tanto en el ingreso (datos mal clasificados y no cargados en tiempo real), como en la salida (la información no llega en tiempo y en forma adecuada).

Si bien la implementación masiva de los sistemas económico-financiero "Pilagá", de recaudación "Sanavirón" y la herramienta Datawarehouse O3, propician un escenario que facilita la gestión administrativa y el acceso a los datos; se advierten todavía muchas dificultades, ya que en general, los sistemas contemplan sólo la faz operativa y legal del presupuesto y por otra parte, aún no es posible la integración de los datos entre todos los sistemas de gestión.

Los sistemas informáticos en uso no contemplan las etapas del proceso presupuestario de formulación y evaluación, ni la posibilidad de hacer proyecciones o análisis de desvíos de ejecución ni el registro de las unidades físicas.

En este escenario el procesamiento de la información es todavía artesanal, debido a que coexiste una pluralidad de herramientas no articuladas (desde planillas de cálculos hasta sistemas específicos), que generan ineficiencias múltiples, duplicación de esfuerzos, inconsistencias, falta de oportunidad, etc.

El proyecto "Estructura Presupuestaria" trabajó el aspecto de la clasificación en el sentido de captar las necesidades de información y reflejar el presupuesto de las unidades de gestión. Sin embargo, para que esta estructura presupuestaria no sea un mero diseño teórico es necesario que el responsable de elaborar estas clasificaciones en las dependencias interprete las necesidades de información, y además, que sean internalizadas por cada uno de los actores que intervienen en el proceso, con especial énfasis en la construcción y en la imputación.

2. Resumen del Proyecto

2.1. Identificación del Proyecto

Nombre del Proyecto: Fortalecimiento del Sistema Presupuestario de la Universidad Nacional de Córdoba.

Productos:

- Fortalecimiento de las etapas presupuestarias.
- Desarrollo e implementación de un módulo presupuestario en SIU-PILAGÁ.
- Elaboración de normativa, manuales y procedimientos administrativos.

2.2. Participantes y roles

Titular del Área de Gestión Institucional, Ing. Agr. Juan Marcelo Conrero, quien faculta la puesta en marcha del presente Proyecto, especificando los lineamientos generales, las prioridades y definiendo los recursos necesarios.

Secretario de Gestión Institucional, Mgter. Marcelo Adrián Sanchez responsable de la ejecución de los lineamientos fijados y aplicación de los recursos necesarios para garantizar su implementación.

Directora General de Presupuesto: Cra. Graciela Durand Pauli como coordinadora técnica del proyecto a cargo de su diseño, y de la coordinación y supervisión de las actividades de desarrollo e implementación.

Miembros de la Dirección General de Presupuesto: Cra. Paola Margara y Cr. Diego De Marco, como responsables administrativos del desarrollo e implementación del módulo presupuestario en SIU-PILAGÁ; y la Cra. Alejandra Rizzo y Gabriel Zocari en el rol de colaboradores en las actividades de implementación del Proyecto. La Cra. Mariana Smith (personal no docente de la FCE) como colaboradora en la consecución del Proyecto, asistiendo a los participantes en las actividades necesarias para cumplir con los objetivos propuestos.

Miembros de la Dirección General de Tecnologías Informáticas: Ing. Sonia Gelatti, como coordinadora informática del módulo presupuestario en SIU-PILAGÁ.

Miembros de la Dirección General de Contabilidad y Finanzas: en su rol de consultores en cuestiones contables y financieras.

Autoridades de las dependencias: a cargo de la definición de la política presupuestaria, la enunciación de la misión directora primaria y de las principales funciones de la dependencia.

Los miembros de las áreas económicas/administrativas de cada una de las dependencias intervinientes como principales gestores técnicos de los documentos presupuestarios objeto del presente Proyecto.

2.3. Objetivos generales

La puesta en práctica del Proyecto pretende:

- Avanzar hacia un proceso descentralizado de formulación, ejecución y evaluación del presupuesto que permita a los actores universitarios participar activamente en la definición de las políticas presupuestarias de la Universidad, los objetivos prioritarios y la consecuente asignación y aplicación de los recursos de la Universidad.
- Identificar y definir las prioridades para la asignación de recursos con un alto grado de participación, contemplando las metas previstas para cada uno de los programas.
- Utilizar el presupuesto como herramienta de planificación, vinculando los objetivos de la gestión con los recursos necesarios para alcanzarlos.
- Utilizar el presupuesto como herramienta de gestión, facilitando la toma de decisiones económicas y financieras.
- Utilizar el presupuesto como herramienta de evaluación de las actividades desarrolladas por la Universidad, para medir el impacto que genera la actividad de la Universidad en la sociedad, a través del diseño e implementación de indicadores de los programas definidos en coordinación con las unidades ejecutoras y de evaluación de la gestión pública, a través del cumplimiento de las metas y objetivos previstos.

2.4. Metas

Las metas previstas son las que se detallan a continuación:

- Fortalecimiento del sistema presupuestario de los programas centrales de la UNC. Incorporación paulatina de las unidades académicas y del resto de las dependencias de la UNC.
- Sistematización e informatización gradual de las etapas del sistema presupuestario (culminación en julio 2019).
- Información para la toma de decisiones: continuar con el mejoramiento de la calidad y la oportunidad de la información para el seguimiento, la evaluación y la toma de decisiones.
- Evaluación: definición gradual de metas y de indicadores de resultado. Programas centrales de la UNC a partir de la formulación del Presupuesto 2018, y el resto de las dependencias, a partir de su incorporación al Proyecto.

2.5. Alcance y duración

El presente Proyecto está orientado a fortalecer el sistema presupuestario de la UNC, en cada una de sus etapas: formulación, discusión, aprobación, ejecución y evaluación, con énfasis en la utilización de la técnica de presupuesto por programas con orientación a resultados.

Incluye la capacitación de los diversos actores universitarios en temas de incumbencia presupuestaria, como así también el desarrollo y la puesta a disposición de las herramientas de sistema necesarias para facilitar el proceso y la elaboración de normativa y manuales de procedimiento.

La ejecución del presente proyecto comenzó con una prueba piloto en septiembre de 2016 y se prevé su culminación para julio de 2019.

3. Implementación

3.1. Estrategia

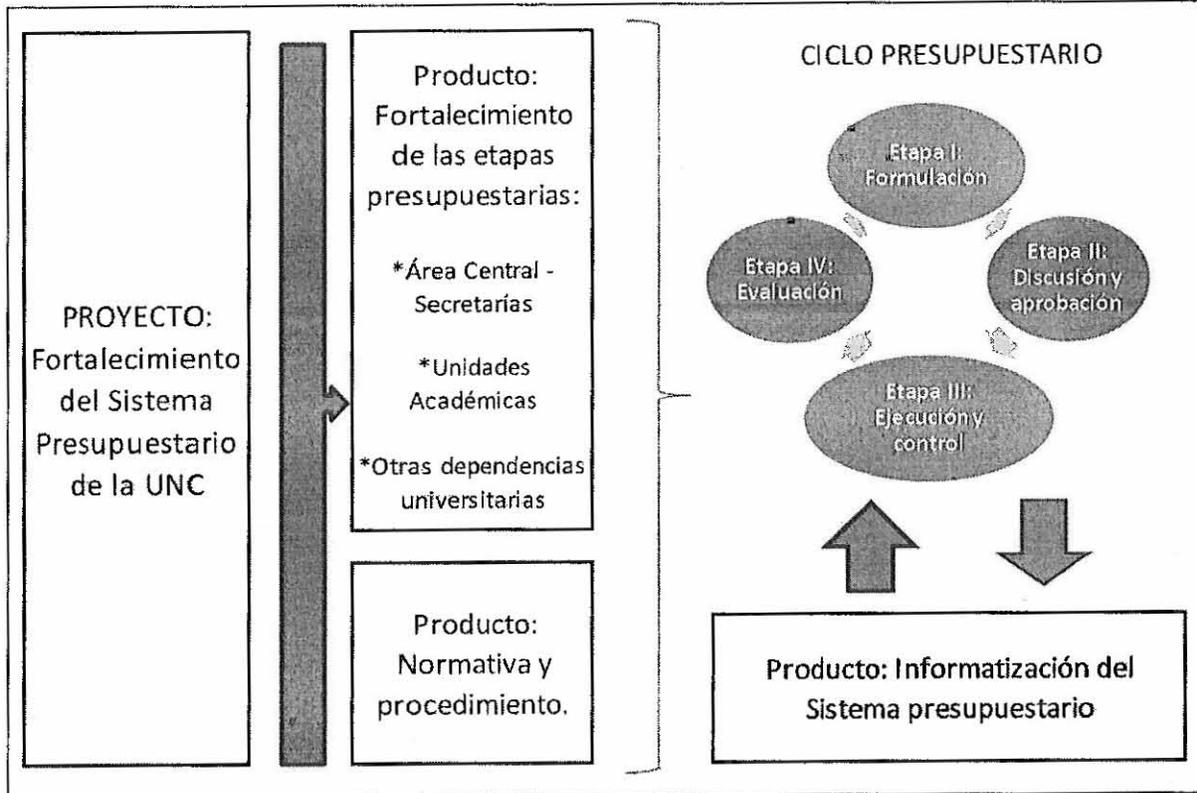
Algunas premisas generales:

- **Momento oportuno:** encontrar el momento que facilite los incentivos de los actores involucrados para comenzar el proceso. Se considera el momento de la formulación presupuestaria un escenario propicio para establecer objetivos y metas vinculadas con la asignación de los recursos.
- **Implementación gradual:** identificar obstáculos en una baja escala y realizar ajustes a medida que se avanza en el proceso de articulación.
- **Generación de equipos técnico-políticos:** durante la implementación debe existir un liderazgo político y uno técnico que permitan "abrir las puertas" y provean "especificaciones concretas". Para ello se propone que los mismos sean integrados por la máxima autoridad de la dependencia, el responsable del área administrativa y el responsable económico-financiero.
- **Creación de un Comité Asesor:** Coordinado por la Directora General de Presupuesto e integrado por 4 técnicos y responsables económicos: dos por las Unidades Académicas, uno por los Hospitales y uno por Área Central.
- **Sensibilización de las autoridades:** el éxito de la vinculación entre el presupuesto y la planificación depende del compromiso de las autoridades y de lograr un cambio cultural en el uso de la herramienta para la toma de decisiones.
- **Sensibilización de los equipos técnicos:** mediante capacitación y el asesoramiento continuo.

Dada la diversidad y multiplicidad de dependencias con las que cuenta la UNC y la importancia de implementar el Proyecto de manera que permita la correcta asimilación de las prácticas presupuestarias objeto del presente, se prevé trabajar gradualmente, incorporando de manera paulatina a los diversos actores de la comunidad universitaria, comenzando por el Área Central, las secretarías y posteriormente, serán convocadas a participar las unidades académicas y hospitales.

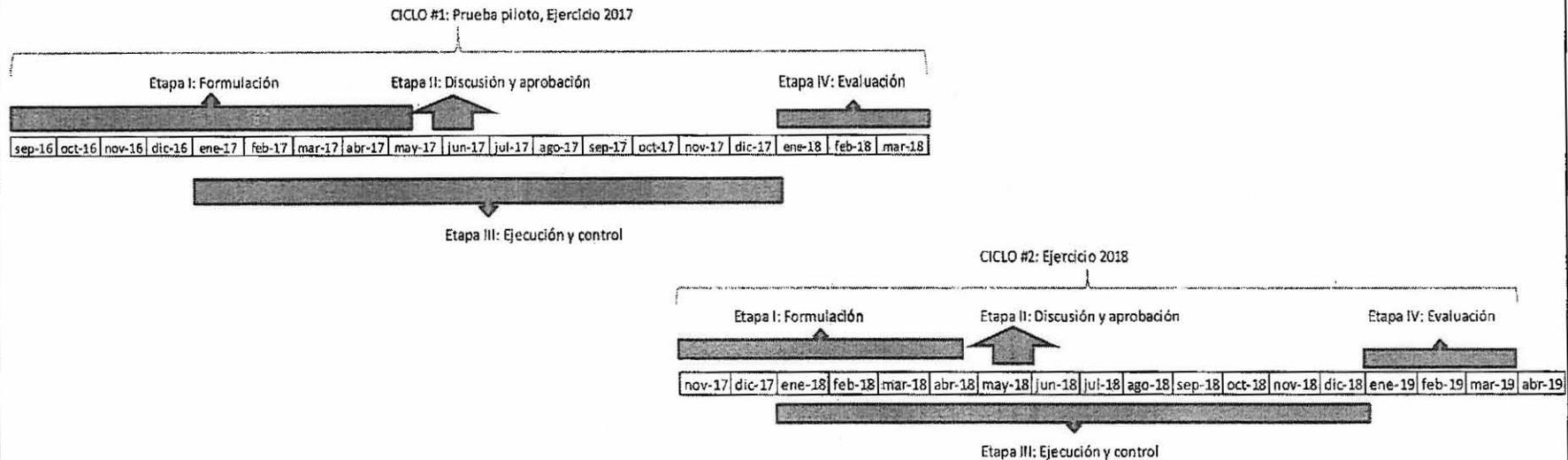
Para llevar a cabo el fortalecimiento de las etapas presupuestarias dentro del ámbito del Área Central, se definieron ciclos que incluyen las etapas de formulación presupuestaria: discusión y aprobación del Proyecto de presupuesto, ejecución, control y por último, la etapa de evaluación.

Paralelamente, se llevará a cabo el desarrollo y la implementación de un módulo presupuestario en SIU-PILAGÁ, a fin de contar con una herramienta informática que acompañe y facilite la gestión presupuestaria de manera integral.



UNC PROYECTO: FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO DE LA UNC

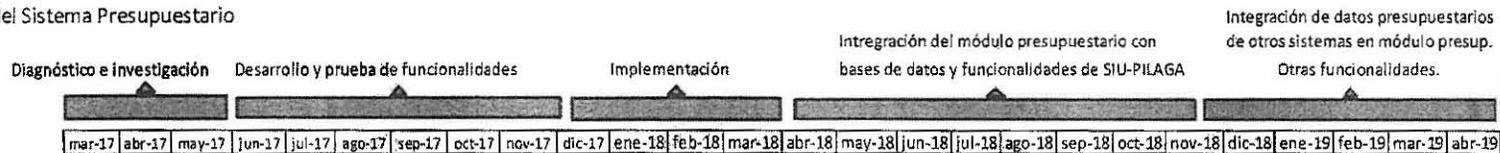
Producto: Fortalecimiento de las etapas presupuestarias del Área Central - Secretarías



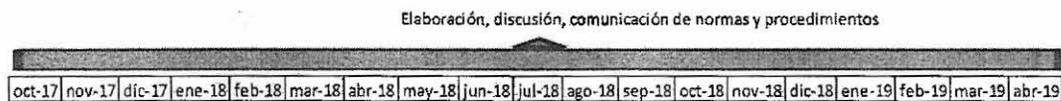
Producto: Fortalecimiento de las etapas presupuestarias de Unidades académicas y otras dependencias universitarias



Producto: Informatización del Sistema Presupuestario



Producto: Normativa y procedimiento



Producto: Fortalecimiento de las etapas presupuestarias del Área Central – secretarías

Ciclo #1: prueba piloto: comenzó con la Formulación PPTO (sept/16 a mayo/17). Discusión y Aprobación del PP (junio/2017); Ejecución, Control y Retroalimentación (Año 2017); Evaluación (a partir del 31/12/17).

Ciclo #2: para el segundo ciclo se pretende capitalizar la experiencia del primero, y llevar a cabo la etapa de Formulación entre el mes de noviembre de 2017 y el mes de abril de 2018; la etapa de Discusión y Aprobación durante el mes de mayo de 2018, la etapa de Ejecución durante el año calendario 2018 y la etapa de Evaluación al finalizar el Ejercicio 2018.

Ciclo #3: Formulación del PPTO para el ejercicio 2019 entre los meses de agosto a octubre 2018 para su discusión y aprobación en los plazos según se fije en la normativa.

Descripción breve de cada etapa:

ETAPA I: Programación y formulación presupuestaria

Considerando la convicción de las mejoras que aportan las prácticas presupuestarias a la administración de recursos, se propiciará la elaboración de políticas presupuestarias, por parte de la autoridad de cada una de las áreas intervinientes, las que serán traducidas en la programación económica y financiera de recursos y erogaciones de la dependencia –proyecto de presupuesto– teniendo en cuenta que la estructura presupuestaria refleje de manera acabada dicha programación y de ser necesario, generar los cambios para que esta responda a las necesidades de información de la dependencia.

Se llevará a cabo la consolidación de los proyectos de presupuesto de las áreas centrales, poniéndose a consideración de las autoridades universitarias correspondientes para su discusión y posterior aprobación.

ETAPA II: Discusión y Aprobación

ETAPA III: Ejecución y Control

Esta etapa consiste en llevar a cabo la ejecución física y financiera del plan formulado en la etapa I y propiciar mejoras en las prácticas contables a fin de ordenar y transparentar las transacciones. Para lograrlo, se organizará un plan de capacitación de los actores para fomentar y concientizar sobre la importancia del uso de todas las etapas del gasto. La programación financiera de la ejecución presupuestaria será incorporada paulatinamente.

Se prevé el acompañamiento a las dependencias participantes, evaluando la pertinencia de la estructura presupuestaria formulada, como también su apropiación por cada uno de los actores intervinientes en el proceso, a fin de brindar información útil para la toma de decisiones y el control de la gestión.

Se tomará en cuenta la experiencia de las áreas económicas participantes y su acabado conocimiento de las actividades desarrolladas en la dependencia.

Se generarán formatos de salida de datos por sistema que permitan hacer seguimiento de la ejecución, control y análisis de desvíos y proyecciones, a fin de llevar adelante los ajustes y modificaciones pertinentes.

ETAPA IV. Evaluación de la ejecución presupuestaria

Una vez finalizado el ejercicio, se fomentará el análisis crítico de los resultados físicos y financieros, la interpretación de las variaciones respecto a lo planificado, procurando determinar sus causas y consecuencias. Se brindará asistencia técnica a los responsables de las áreas económicas intervinientes en el Proyecto, para realizar la medición de los resultados obtenidos de acuerdo con los indicadores sugeridos por las autoridades de cada dependencia. Se promoverá el uso de informes de gestión uniformes para todas las dependencias de la Universidad Nacional de Córdoba.

3.2. Producto: Fortalecimiento de las etapas presupuestarias de unidades académicas y otras dependencias universitarias

Ciclo #1: se llevará a cabo una prueba piloto con algunas unidades académicas en el período que se extiende entre el mes de febrero de 2018 hasta el mes de mayo de 2018, en el cual se prevé realizar el relevamiento y diagnóstico de la realidad de la dependencia, la que podrá incluir de ser necesario, un plan de capacitación previo al desarrollo específico del Proyecto. A partir de marzo de 2018 se dará inicio a la etapa de Formulación presupuestaria, estimándose finalizarla el mes de mayo de 2018. La etapa de Ejecución se desarrollará durante el año 2018 y la de Evaluación a partir del 31/12/18.

Ciclo #2: Formulación del PPTO para el ejercicio 2019 entre los meses de agosto a noviembre de 2018 para su discusión y aprobación en los plazos según se fije en la normativa.

3.3. Producto: Informatización del Sistema Presupuestario

El proyecto prevé en una de sus metas la sistematización e informatización gradual del sistema presupuestario, para consolidar la gestión de los datos presupuestarios, acompañar el proceso presupuestario, permear entre sus usuarios los mismos criterios de registro y que sea multiusuario, en tiempo real y online. En ese sentido, durante los meses de marzo de 2017 y mayo de 2017, se efectuó la investigación de diferentes opciones: el uso de sistemas ya diseñados e implementados en otras Universidades Nacionales y de sistemas existentes en Administraciones Públicas de otros niveles (provinciales y municipales) con las modificaciones y adaptaciones pertinentes para ajustarlos a las necesidades de nuestra institución o el desarrollo de un módulo presupuestario en el sistema vigente para la UNC SIU-PILAGÁ. Se concluyó que la última de las opciones era la que mejor se adaptaba a las necesidades de la Universidad.

Cumplida la etapa de investigación y considerando el diagnóstico de la situación inicial (existencia de múltiples herramientas de formulación, gestión y evaluación presupuestarias por cada usuario) se llegó a la conclusión que los siguientes *datos se trabajan en común*:

- **Recursos:**
 - Corrientes
 - De Capital
- **Erogaciones:**
 - Contratos sin relación de empleo
 - Contratos con relación de empleo
 - Insumos y servicios
 - Obras y contrataciones
 - Personal permanente
- **Crédito:**
 - Transferencias del Tesoro Nacional
 - Otras fuentes
- **Presupuesto Anual UNC**

Este esquema de relevamiento mostró la existencia de datos comunes en todos los instrumentos relevados y permitió pensar en generar una herramienta que dote de transversalidad el trabajo y unifique criterios.

Sobre la base del diagnóstico se plantearon los siguientes objetivos:

- Reemplazar planillas de cálculo de uso frecuente y datos compartidos de la Dirección.
- Generar una plataforma unificada para la carga, consulta y evaluación del presupuesto de la Universidad.
- Reducir y automatizar procesos duplicados de cargas de datos en materia de presupuesto.
- Integrar la previsión presupuestaria con ejecución.
- Contar con información disponible en materia presupuestaria.

El desarrollo del módulo presupuestario en sistema SIU-PILAGÁ (de junio/17 a abril/19), fue planificado en tres etapas:

1º etapa: desarrollo de funcionalidades de planillas de cálculo en lenguaje Toba en sistema SIU-Pilagá (de junio/17 a nov/17). Implementación (de dic/17a mar/18). En la presente etapa fueron definidos los siguientes submódulos del módulo presupuestario y operaciones:

1. Planificación

- Planificación Estratégica.
- Planificación Operativa.
- Gestión de Datos Presupuestarios (etapa 1º).

2. Formulación Presupuestaria

- Generar la base anteproyecto de presupuesto:
 - Límites presupuestarios por unidad de gestión
 - Gestión de autorizaciones de usuarios
- Proyecto de presupuesto:
 - Consolidación de datos
 - Modificación de datos
 - Resolución
 - Emisión proyecto definitivo
- Generar la base para evaluación

3. Programación Presupuestaria - financiera

4. Evaluación Presupuestaria

- Evaluación financiera:
 - Análisis de programas presupuestarios
 - Análisis por objeto del gasto
 - Otros
- Evaluación Física

2º etapa: integración del módulo presupuestario con bases de datos y funcionalidades de SIU-Pilagá (de abril/18 a nov/18).

3º etapa: integración de datos presupuestarios de otros sistemas de gestión en módulo presupuesto y otras funcionalidades de SIU-Pilagá (de nov/18 a abril/19).

En el anexo II se presenta un detalle completo de las tres etapas y de los submódulos componentes.

3.5 Producto: Normativa y procedimiento

La elaboración de la normativa, manuales de procedimiento e instructivos necesarios para la correcta interpretación e implementación de las diversas etapas del Proyecto, se llevará a cabo a medida que este se desarrolla y será consecuencia del proceso interactivo de construcción del conocimiento que se genere para todos los actores intervinientes. Tiene previstas instancias de discusión, de comunicación y de revisión.

3.6 Integración con dependencias

La integración funcional dentro de la universidad incluso de una misma dependencia es por si misma muy compleja, por ejemplo: cruzar información entre el área de personal – económica – alumnos. Tradicionalmente las áreas trabajaban en compartimientos aislados.

Se propone trabajar con comités de usuarios del sistema presupuestario, como una mecánica que contribuya a una visión integrada de la Universidad, ya que son espacios en los que se vinculan tanto los usuarios de las dependencias, como los centrales, los responsables administrativos y técnicos.

Los comités son grupos de personas que comparten información, ideas, experiencias y herramientas sobre un área de interés común. Se define un temario y se invita a los usuarios relacionados. Cada dependencia debe elegir a los interlocutores válidos para la temática a tratar.

La idea de los comités de usuarios es motivar a los distintos actores del sistema: gerencial, operativo y técnico para lograr visiones integrales de la institución y una mejor articulación entre las áreas operativas y las áreas gerenciales, provocar una retroalimentación entre la tecnología, los procesos y los recursos humanos para disponer de información de calidad, como así también, generar la confianza suficiente para que los directivos empiecen a incorporar una cultura de la toma de decisiones basada en la información.

3.7 Requisitos

Para que el Proyecto pueda llevarse a cabo de manera exitosa son necesarios los siguientes factores:

- Compromiso de las autoridades de la institución con la gestión presupuestaria.
- Órgano central de presupuesto con personal altamente capacitado para intervenir o asistir técnicamente según corresponda en cada una de las etapas presupuestarias.
- Generación de una nueva cultura de gestión que deje atrás inercias y costumbres que han prevalecido y que constituyen los principales obstáculos para el cambio.
- Claridad en la definición de objetivos y metas.
- Definición de prioridades.

- Diseño y evaluación de indicadores.
- Articulación entre quien programa las metas y objetivos y quien programa los recursos financieros.
- Vinculación de los recursos financieros con los objetivos (asignación de recursos).
- Vinculación de los objetivos con los resultados esperados (metas).
- Recursos humanos capacitados en las unidades de gestión.
- Optimización de los procesos administrativos.
- Información oportuna y precisa de la gestión económico-financiera.

3.8 Necesidad de recursos

Recursos Humanos: refuerzo para que el equipo de la Dirección General de Presupuesto pueda cumplir con las tareas habituales de gestión administrativa y con las nuevas actividades que surgen de la ejecución del presente proyecto, referidas al asesoramiento técnico para la confección del presupuesto, la recopilación y el procesamiento de los datos.

Otros Recursos: fortalecimiento de los distintos actores a fin de contar con personal altamente capacitado en materia presupuestaria.

3.9 Capacitación

La Secretaría de Gestión Institucional y la Dirección General de Presupuesto se encuentran abocadas al desarrollo, implantación y consolidación de buenas prácticas en las distintas etapas del proceso presupuestario, para lo cual es fundamental generar conciencia sobre la importancia de la función presupuestaria propiciando la capacitación de los actores intervinientes en la implementación, fortalecimiento y seguimiento de las etapas de formulación, ejecución y evaluación presupuestaria; la utilización de tableros gerenciales de explotación de la información financiera/presupuestaria; y la paulatina incorporación de indicadores de resultados y de impacto.

3.10 Plan de actividades. Consultar Anexo I.

3.11 Módulo Presupuestario Pilagá. Consultar Anexo II.

Anexo I: Plan de actividades

Producto	Subproducto	Actividad	Fecha de inicio	Fecha de cierre	Responsable	% avance
Fortalecimiento de las etapas presupuestarias del Área Central - secretarías	Compromiso autoridades Área Central de la Universidad (AC-UNC) con la gestión presupuestaria	Reuniones de coordinación y presentación con autoridades de AC-UNC	10/10/16	15/12/16	Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional	100%
		Designación de responsables en dependencias (RP) de los formularios de recursos y gastos	10/10/16	15/12/16	Autoridad AC-UNC	100%
		Reuniones de coordinación y concientización con autoridades y personal responsable de las áreas centrales	10/10/16	15/02/17	Secretaría de Gestión Institucional y Dirección General de Presupuesto	100%
	Formularios de recursos y gastos	Diseño de formularios de recursos y gastos ciclo 1 (prueba piloto)	10/10/16	15/12/16	Dirección General de Presupuesto	100%
	Formularios de red programática	Diseño de formularios de red programática	31/10/16	15/02/17	Dirección General de Presupuesto	100%
	Formularios de políticas, metas e indicadores	Diseño de formularios de políticas - metas - indicadores ciclo 1 (prueba piloto)	31/10/16	15/12/16	Dirección General de Presupuesto	100%
	Personal de AC-UNC capacitado en materia presupuestaria	Visitas y reuniones de capacitación con personal de las dependencias de AC-UNC	31/10/16	15/02/17	Dirección General de Presupuesto	100%
	Formularios con información de recursos y gastos 2016 del AC-UNC como dato que servirá para la formulación del presupuesto 2017	Elaboración de la información relativa a la planta ocupada de cargos y ejecutado de gasto en Recursos Humanos ejercicio 2016	15/01/17	06/02/17	Dirección General de Presupuesto	100%
		Pedido de información y visita a las dependencias de AC-UNC para asistir en el llenado de formularios	24/10/16	15/02/17	Dirección General de Presupuesto	100%
		Llenado de formularios con información de recursos y gastos ejercicio 2016 de las dependencias del Área Central	24/10/16	15/02/17	Dirección General de Presupuesto y responsables de dependencias	100%
	Formularios con información de recursos y gastos para los programas centrales de la UNC para el ejercicio 2017	Elaboración de la información relativa a la planta ocupada de cargos y proyección de gasto en Recursos Humanos para 2017	15/02/17	15/03/17	Dirección General de Presupuesto y responsables de dependencias	100%
		Pedido de información y visita a las dependencias de AC-UNC para asistir en el llenado de formularios	24/10/16	15/03/17	Dirección General de Presupuesto	100%

		Llenado de formularios con información de recursos y gastos ejercicio 2017 de las dependencias del Área Central	24/10/16	15/03/17	Dirección General de Presupuesto y Responsables de Dependencias	100%
	Estructura programática de los programas centrales de la UNC	Modificación de la estructura programática	24/10/16	15/03/17	Autoridad AC-UNC- Dirección General de Presupuesto- responsables de dependencias	100%
	Descripción de los subprogramas y actividades	Descripción de los subprogramas y actividades	24/10/16	15/03/17	Autoridad AC-UNC	
	Programación de los recursos de los programas centrales para el ejercicio 2017	Programación y cálculo de los recursos necesarios para los programas centrales de la UNC para el ejercicio 2017	24/10/16	15/03/17	Autoridad AC-UNC- responsables de dependencias	100%
	Presupuesto programas centrales de la UNC para el ejercicio 2017	Elaboración del Proyecto de Presupuesto de los programas centrales de la UNC	15/02/17	30/03/17	Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto	100%
		Aprobación del proyecto de presupuesto presentado para los programas centrales de la UNC para el ejercicio 2017	01/06/17	30/06/17	Rector - áreas	100%
	Evaluación de la ejecución 2017 respecto al presupuesto	Seguimiento de la ejecución - proyecciones - informes de desvíos	durante 2017		Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto y responsables de dependencias	80%
Informatización del Sistema Presupuestario	Investigación de variantes para la informatización del sistema presupuestario	Estudio y prueba de sistemas vigentes en otras Universidades Nacionales y/u otras Administraciones Públicas (provinciales y municipales).	15/03/17	31/05/17	Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto	100%
	Módulo presupuestario en SIU-PILAGÁ	Programación del módulo y los submódulos y operaciones a realizar.	01/06/17	15/11/17	Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto y DGTI	100%
		Sistematización de las formularios de formulación para presupuesto 2018 (inc. 2 al 4)	01/08/17	15/12/17	Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto y DGTI	90%

		Pruebas y auditoría de datos	01/09/17	15/12/17	Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto y DGTI	50%
		Sistematización de los formularios de formulación para presupuesto 2018 (inc. 1)	20/11/17	15/12/17	Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto y DGTI	0%
	Implementación en Área Central, secretarías y unidades académicas voluntarias del módulo presupuestario SIU-PILAGÁ	Capacitación y acompañamiento para el uso del módulo presupuestario en la formulación presupuestaria 2018	15/11/17	15/03/18	Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto, DGTI y responsables dependencias	0%
	Integración de datos en PILAGÁ	Integración del módulo presupuestario con bases de datos y funcionalidades de SIU-PILAGÁ	15/03/18	15/11/18	Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto y DGTI	0%
	Integración PILAGÁ - otros sistemas vigentes UNC	Integración de datos presupuestarios de otros sistemas en módulo presupuestario. Otras funcionalidades.	15/11/18	01/04/19	Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto y DGTI	0%
Fortalecimiento de las etapas presupuestarias del Área Central - secretarías - unidades académicas - otras dependencias universitarias	Política presupuestaria de la Unidad de AC-UNC	Definición de los objetivos de la política presupuestaria de la unidad	15/11/17	30/11/17	Autoridad AC-UNC	0%
	Metas y producción en proceso	Reuniones con autoridades de las AC-UNC para capacitación en la definición de metas	15/11/17	30/11/17	Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto	0%
		Formulación de las metas y de la producción en proceso	01/12/17	15/02/17	Autoridad AC-UNC	0%
	Techos presupuestarios 2018	Preparación de techos presupuestarios	01/12/17	15/02/17	Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto	0%
	Evaluación - Indicadores	Paulatina incorporación de indicadores para medir nivel de cumplimiento de metas y objetivos de las dependencias del AC	durante 2018		Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto y responsables de dependencias	0%

	Personal de AC-UNC capacitado en materia presupuestaria	Visitas y reuniones de capacitación con personal de las dependencias de AC-UNC	15/02/18	15/03/18	Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto	0%
	Formularios con información de recursos y gastos para los programas centrales de la UNC y facultades voluntarias para el ejercicio 2018	Elaboración de la información relativa a la planta ocupada de cargos y proyección de gasto en Recursos Humanos para 2018	15/02/18	15/03/18	Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto	0%
		Pedido de información y visita a las dependencias de AC-UNC y voluntarias para asistir en el llenado de formularios	15/11/17	15/03/18	Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto	0%
		Llenado de formularios con información de recursos y gastos ejercicio 2018 de las dependencias del Área Central	15/11/17	15/03/18	Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto	0%
	Estructura programática de los programas centrales y facultades de la UNC	Modificación de la estructura programática	15/11/17	15/03/18	Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto	0%
	Subprogramas y actividades	Descripción - adecuación de los subprogramas y actividades	15/11/17	15/03/18	Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto	0%
	Programación de los recursos para el ejercicio 2018	Programación y cálculo de los recursos necesarios para los programas centrales de la UNC y unidades académicas para el ejercicio 2018	15/02/18	15/03/18	Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto	0%
	Presupuesto de gastos para el ejercicio 2018	Programación y cálculo de las erogaciones necesarias para los programas centrales de la UNC y unidades académicas para el ejercicio 2018	15/02/18	15/03/18	Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto	0%
	Presupuesto 2018	Discusión y aprobación del proyecto de presupuesto para el ejercicio 2018	01/05/18	15/05/18	Rector - áreas	0%
	Evaluación de la ejecución 2017 respecto al presupuesto	Seguimiento de la ejecución - proyecciones - informes de desvíos	Durante 2017		Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto y responsables de dependencias	0%
Normativa y procedimiento	Manual de formulación de presupuesto	Diseño de manual de formulación presupuestaria	10/10/16	01/04/19	Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto	50%

	Procedimiento administrativo	Diseño de instructivos para el uso del módulo presupuestario	15/11/2017	30/11/2017	Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto	0%
		Mejora e incorporación de funcionalidades en el instructivo del módulo presupuestario	Durante 2018		Área de Gestión Institucional - Secretaría de Gestión Institucional - Dirección General de Presupuesto	0%

Anexo II: Módulo Presupuesto Pilagá

Etapas de trabajo

- 1º Etapa: Desarrollo de funcionalidades de planillas decálculo en lenguaje Toba en sistema SIU-Pilagá.
- 2º Etapa: Integración del módulo presupuestario con bases de datos y funcionalidades de SIU-Pilagá.
- 3º Etapa: Integración de datos presupuestarios de otros sistemas de gestión en módulo presupuesto y otras funcionalidades de SIU-Pilagá.

Etapa 1: Desarrollo de funcionalidades de planillas de cálculo en lenguaje Toba en sistema SIU-Pilagá

Módulo Presupuesto

1. Planificación

- 1.1 Planificación Estratégica
- 1.2 Planificación Operativa
- 1.3 Gestión de datos presupuestarios (Etapa 1º)

2. Formulación Presupuestaria

- 2.1 Generar la base anteproyecto de presupuesto
 - 2.1.1 Límites presupuestarios por unidad de gestión
 - 2.1.2 Gestión de autorizaciones
- 2.2 Proyecto de Presupuesto
 - 2.2.1 Consolidación de datos
 - 2.2.2 Modificación de datos
 - 2.2.3 Resolución
 - 2.2.4 Emitir proyecto definitivo
- 2.3 Generar la base para evaluación

3. Programación Presupuestaria

4. Evaluación Presupuestaria

4.1 Evaluación Financiera

4.1.1 Análisis de programas presupuestarios

4.1.2 Análisis por objeto del gasto

4.1.3 Otros

4.2 Evaluación física

1. Planificación

- **Planificación Estratégica**
- **Planificación Operativa**
- **Gestión de Datos Presupuestario**
 - **Recursos**

Recursos

Transferencias recibidas de otras dependencias
 - **Erogaciones**

Contratos c/relación de dependencia

Contratos s/relación de dependencia

Insumos, servicios y obras

Gastos en personal

Transferencias dadas a otras dependencias universitarias
 - **Consultas y listados**

Consulta plana

 - Recursos
 - Gastos

Ahorro inversión financiamiento

Planificación Estratégica y Operativa

Planificación Estratégica

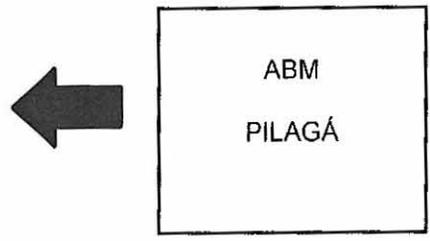
- Plan de Gobierno.
- Ejes estratégicos.
- Indicadores de impacto.
- Objetivos generales.
- Indicador de resultado.

Carga global
 centralizada a nivel
 UNC y nivel
 dependencias

Carga global
 centralizada a nivel
 unidad de gestión

Planificación Operativa

- Metas
- Categorías programáticas
- Indicadores de producto



Ejemplos:

Planificación Estratégica

- Plan de gobierno: desarrollo de educación online.
- Ejes estratégicos: Campus Virtual.
- Indicadores de impacto: 80% de los contenidos de la UNC online.
- Objetivos generales: desarrollo de Cloud Computing.
- Indicador de resultado: esquema de nube para la UNC.

Planificación Operativa

- Grupo: Campus Virtual.
- Programa: desarrollo de educación online.
- Subprograma: Cloud Computing.
- Actividad: compra de servidores web.
- Metas: 1000 TB de almacenamiento.

- Indicadores de producto: 1000 TB de almacenamiento.
- Recursos.
 - Recursos

Gestión de datos presupuestarios

- Fuente de financiamiento → 11, 12, 13, 14, 15, 16, 21, 22.
- Origen de los fondos → presupuesto Ley, Res. SPU, convenios, remanente, etc.
- Detalle de los fondos → descripción.
- Familia Sanavirón → listado familias Sanavirón si es fuente 12.
- Tipo → Corriente – capital - fuente financiera (Fte. 16).
- Beneficiario → Ministerio, persona física/jurídica, etc.
- Importe → \$\$\$.
- Periodicidad → recurrente – no recurrente.
- Asigna estructura presupuestaria → no; sí.
- Recursos.
 - Transferencias recibidas de otras dependencias.

- Fuente de financiamiento → 11, 12, 13, 14, 15, 16, 21, 22.
- Detalle de los fondos → descripción.
- Tipo → corriente – capital - fuente financiera (Fte. 16).
- Beneficiario → facultad de...
- Importe → \$\$\$.
- Periodicidad → recurrente – no recurrente
- Asigna estructura presupuestaria → no; sí.
- Erogaciones
 - Contratos sin relación de empleo.
 - Contratos con relación de empleo.

- Dependencia → presupuestaria/ servicio.
- Origen de los fondos → Presupuesto Ley, Res. SPU, convenios, remanente, etc.
- Persona → definida o genérica.
- Contrato → tipo, detalle, instancia.
- Período → fecha inicio y fin.
- Unidad de medida.
- Costo unitario.
- Costo total.
- Afectación ejercicio → \$\$\$.
- Periodicidad → recurrente – no recurrente.
- Estructura presupuestaria.
- Erogaciones
 - Insumos y servicios
 - Obras y contrataciones

Dependencia → presupuestaria / servicio

- Origen de los fondos → presupuesto Ley, Res. SPU, convenios, remanente, etc.
- Persona → definida o genérica.
- Contratación → tipo, detalle, instancia.
- Período → fecha inicio y fin.
- Unidad de medida.
- Costo unitario.
- Costo total.
- Afectación ejercicio → \$\$\$.
- Periodicidad → recurrente – no recurrente.
- Estructura presupuestaria.
- Erogaciones
 - Personal permanente

Dependencia → presupuestaria / servicio

- Origen de los fondos → presupuesto Ley, Res. SPU, convenios, remanente, etc.
- Tipo alta → crédito inicial – paritaria - refuerzos – modificaciones.
- Cargos.
- Costos → mensual, anual.
- Afectación ejercicio → \$\$\$.
- Periodicidad → recurrente – no recurrente.
- Estructura presupuestaria.
- Erogaciones.
 - Transferencias dadas a otras dependencias universitarias.
- Fuente de financiamiento → 11, 12, 13, 14, 15, 16, 21, 22.
- Detalle de los Fondos → Descripción.
- Tipo → corriente – capital - fuente financiera (Fte. 16).
- Transfiere → facultad de...
- Importe → \$\$\$.
- Periodicidad → recurrente – no recurrente.
- Asigna estructura presupuestaria → no; sí.

• **Consultas y Listados**

- Listado de datos por recursos y por gastos en formato plano.

• **Ahorro inversión financiamiento**

- Informe de recursos y gastos con resultados consolidados con filtros por finalidad y función, grupos, dependencias, categorías.
- Programáticas y fuente de financiamiento.

Ahorro inversión financiamiento

El esquema AIF se podrá filtrar por:

1. Finalidad y función.
2. Dependencias.
3. Grupo presupuestario.
4. Programa A.
5. Subprograma AA.
6. Subprograma AB.
7. Programa B.
8. Subprograma BA.
9. Subprograma BB.

Detalles/filtros

• **Recursos corrientes**

- Aportes del tesoro
- Recursos propios
- Donaciones y otros

• **Recursos capital**

- Aportes del Tesoro Nacional
- Donaciones y otros.

• **Erogaciones corrientes**

- Personal.
- Bienes de consumo.
- Servicios no personales.
- Transferencias.

• **Erogaciones capital**

- Bienes de uso.

➤ Inversiones financieras.

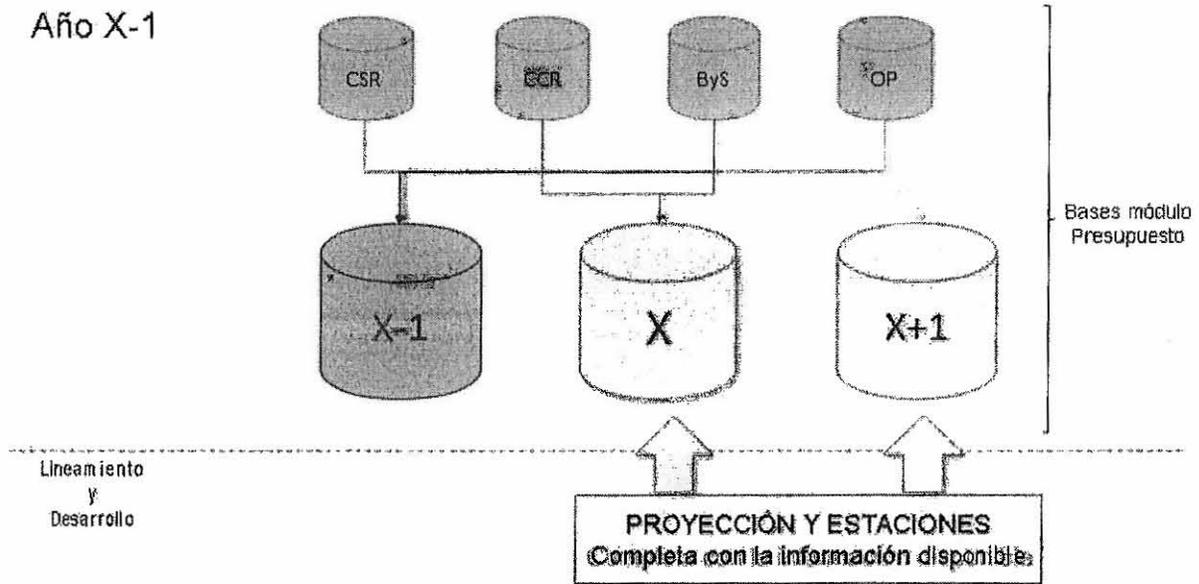
- Total recursos.
- Total erogaciones.
- Transferencias recibidas.
- Transferencias dadas.
- Resultado financiero.

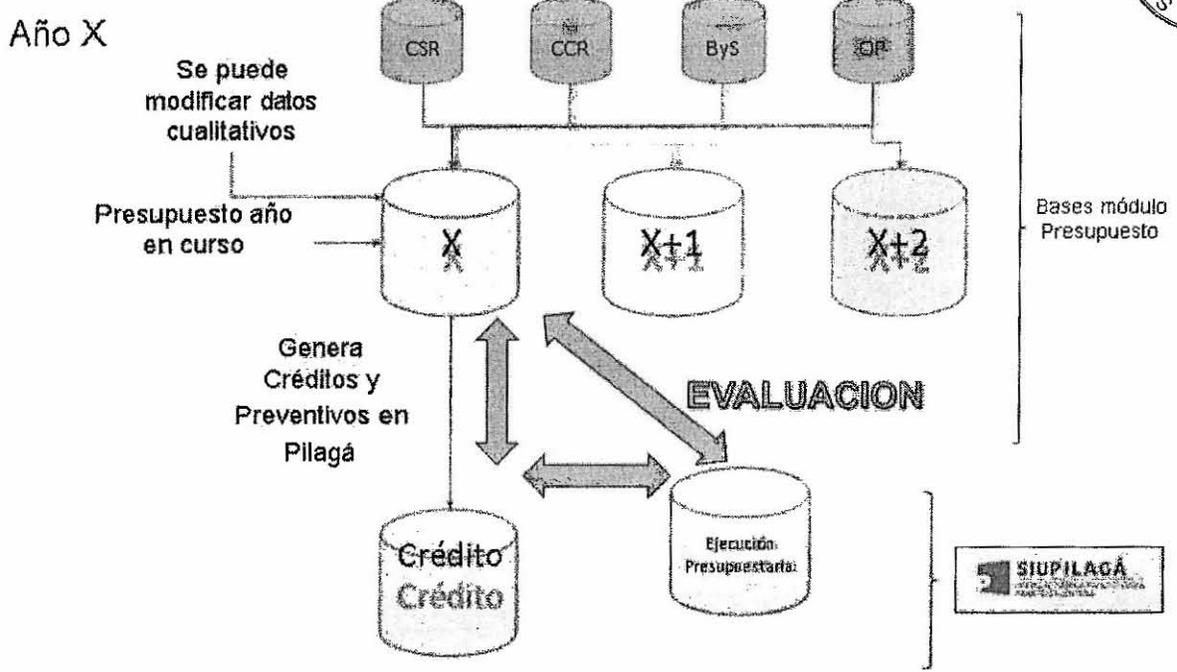
- Fuentes financieras.
- Aplicaciones financieras.

•Financiamiento neto.

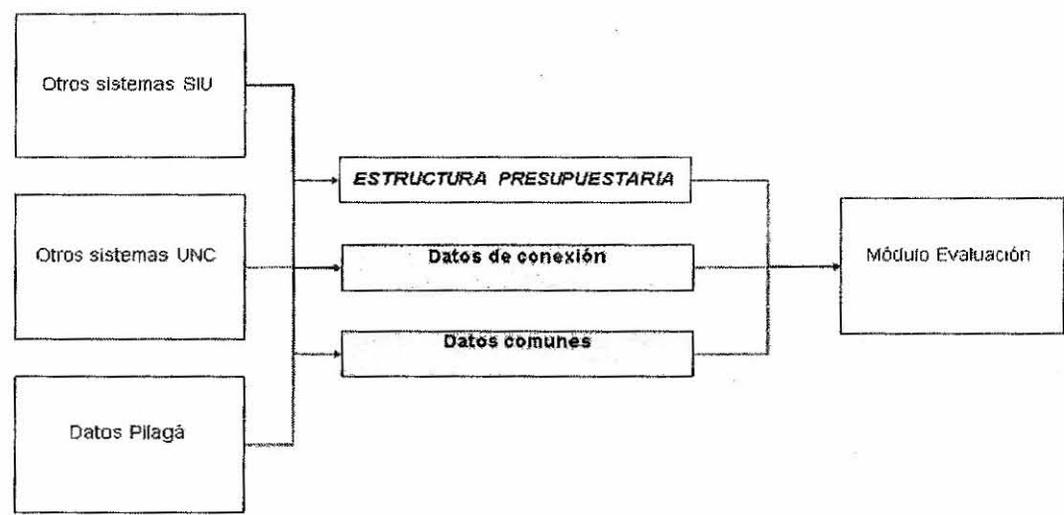
Eta 2: Integración del módulo presupuestario con bases de datos y funcionalidades de SIU-Pilagá

Año X-1





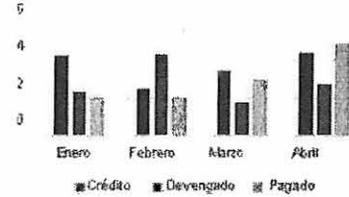
Evaluación presupuestaria



Estructura Presupuestaria	Presupuesto Original	Modificaciones Presupuestarias	Ejecución	Desvío	% Ejecución
A.0001.046.000.000.11.04.01.00.01.00.2.3.5.0000.1.21.3.4	\$ 100.000	- \$ 80.000	\$ 0,00	s/d	0 %
A.0001.046.000.000.11.04.01.00.01.00.3.1.5.0000.1.21.3.4	\$ 50.000	\$ 0,00	\$ 45.000	0 %	90 %
A.0001.046.001.000.11.04.01.00.01.00.3.4.9.0000.1.21.3.4	\$ 0,00	\$ 80.000	\$ 45.000	100%	56 %

Planificación Operativa

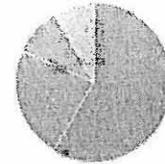
- Grupo: 0000- CAMPUS VIRTUAL
- Programa: 99- Desarrollo de educación online
- Subprograma: 01-CLOUD COMPUTING
- Actividad: 05-Compra de servidores web
- Metas: 1000TB de almacenamiento
- Indicadores de producto: 1000 TB de almacenamiento



Partida	Crédito	Compromiso	Devengado	Pagado	Desvío
A.0000.046.000.000.11.04.01.00.05.00.4.3.0.0000.1.22.3.4	\$ 100.000.000	\$50.000.000	\$35.000.000	\$30.000.000	52%

Meta estimada: 1000 TB
 Meta alcanzada: 480 TB
 Desvío: 52%

Incisos



inciso 4.3.1 inciso 4.3.2 inciso 4.3.3 inciso 4.3.4

Etapas 3: Integración de datos presupuestarios de otros sistemas de gestión en módulo presupuesto y otras funcionalidades de SIU-Pilagá

