

que no sólo habrá responsables del manejo de los fondos, sino también habrá responsables de que se alcancen las metas programadas con costos establecidos;

6) Se evitará la duplicidad de funciones, debido a que se definirán perfectamente las unidades responsables de la ejecución del plan;

7) Los presupuestos de la institución, dada la presentación programática de éstos, serán más accesibles a los órganos rectorales.

El uso de la técnica de Presupuesto por Programas requiere para su funcionamiento, de la existencia de un sistema de información completo, que a la vez que sirva para obtener datos estadísticos confiables, pueda ser utilizado para la actualización y mejoramiento de los programas que se pretenda desarrollar en el futuro.

El uso de esta técnica permite realizar un cambio en la orientación de la aplicación del presupuesto, en el sentido de sustituir el "en qué voy a gastar" por el "qué debo hacer".

### CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

El sistema de Presupuesto por Programas, tiene por objeto coadyuvar a la incorporación, en todos los niveles académico-administrativos, de criterios racionales y de instrumentos adecuados para la programación, operación y evaluación de las actividades que en esta materia correspondan a cada función establecida.

Lo anterior significa que la mayor parte del esfuerzo se deberá orientar para la creación de una actitud mental, y una capacidad administrativa, compatibles con la operación de esos criterios, coordinando cada actividad institucional con los objetivos de mayor alcance establecidos para las propias funciones universitarias.

A ese respecto, el Presupuesto por Programas tiene como misión reunir y jerarquizar las demandas, que en todos los órdenes enfrenten dichas instituciones. Sin embargo su cometido puede ser, más amplio, ya que la identificación

de los objetivos fundamentales, se efectúan en base a una perspectiva de mayor alcance en el tiempo, y por lo tanto, posibilita la introducción y consolidación de una actitud previsorá frente a los problemas que demandan una atención prioritaria.

Por otra parte, es conveniente señalar que esta actitud es la única compatible con la dinámica de cambio que debe existir en todas las universidades, ya sea que se trate de cambios espontáneos o deliberados, aún cuando la determinación de las políticas fundamentales debe sustentarse en un conocimiento lo más objetivo posible de la realidad social, política, económica y cultural del país.

El ejercicio del presupuesto tiende a convertirse en un conjunto armónico de programas y actividades que deben realizarse en el plazo inmediato de su vigencia anual, pero que debe contemplarse dentro del marco de las proyecciones a mediano y largo plazo.

La acción resultante de este proceso deberá conducir al crecimiento gradual y sostenido de la eficiencia con que se

administren los recursos institucionales, y consecuentemente a un grado de satisfacción cada vez mayor, de las necesidades fundamentales que enfrentan los centros universitarios.

Por programa se deberá entender, el conjunto de actividades que con ciertas características y elementos homogéneos se realizan con el fin de lograr en un tiempo determinado un objetivo común, y por eficiencia a la doble relación entre recursos empleados y producto obtenido y el grado en que este coincide con el objetivo.

El Presupuesto por Programas debe permitir la superación de las limitaciones propias del sistema presupuestario tradicional, particularmente en lo que se refiere a la definición explícita de los programas de trabajo, y a la relación que deben guardar éstos con la disponibilidad real y potencial de los recursos existentes.

Asimismo el nuevo sistema deberá requerir y promover un sistema de información cualitativamente superior, que permita valorar el grado de consistencia con la que se realiza la distri-

bución de los recursos, así como el rendimiento, producto de dicha asignación.

Por tal razón, cada programa deberá contener, como se verá más adelante, la información relativa a la consecución de actividades, costos y recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos previstos, así como las unidades de medida que permitan la evaluación posterior.

Con el propósito de establecer con claridad las características de este sistema para después profundizar en sus diferencias y ventajas sobre el tradicional, diremos que el método de elaborar el presupuesto atendiendo a los programas y realizaciones, se basa, de acuerdo con el señalamiento de los expertos de Naciones Unidas en la aplicación las siguientes consideraciones que están interrelacionadas entre sí:

- i. - Establecimiento de programas y actividades para cada función, señalando con claridad los objetivos que se persiguen:

ii. - De acuerdo con lo anterior correlacionar el sistema de contabilidad y de gestión financiera, estableciéndose así una relación directa entre los programas y su costo. El propósito de realizar algo y el costo que esto implica, deben ser consideraciones inseparables.

iii. - Establecer, conforme a cada programa y sus subdivisiones, unidades de medidas que permitan evaluar los resultados. Una vez que los programas y los costos estén interrelacionados, y hayan sido determinadas estas unidades de medición y los indicadores del rendimiento para cada programa, el sistema estará en condiciones de permitir una administración presupuestaria eficaz.

Así pues, un Presupuesto por Programas es aquel en que se presentan los propósitos y objetivos para los que se solicitan los fondos, los costos de los programas propuestos para alcanzar esos objetivos, y los datos cuantitativos que permitan medir las realizaciones y el trabajo conforme a cada programa.