

**EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO COMO ESTRATEGIA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD
DEL TOLIMA**

HENRY RENGIFO SÁNCHEZ

**Trabajo de grado para optar el título de Magister en
Educación**

Director

OMAR A. MEJIA PATIÑO

**UNIVERSIDAD DEL TOLIMA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN EDUCACIÓN
IBAGUE -TOLIMA
2014**



FORMATO PARA SUSTENTACIÓN
TRABAJO DE GRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



LÍNEA GESTIÓN ESCOLAR

DIRECTOR: OMAR-A. ALVARO NEJIA PATIÑO

NOMBRE JURADO (S): Luis Felipe Cordero @

ESTUDIANTE(S): HENRY RENGIFO SANCHEZ



DENOMINACIÓN TRABAJO DE GRADO Presupuesto Participativo como Estrategia para el Fortalecimiento de la Gestión Administrativa en la Universidad de Talca

CALIFICACIÓN: 4.3

APROBADO SI NO

OBSERVACIÓN Se recomienda ajustar la metodología y pensar la reconstrucción del presupuesto de Investigación

FIRMA ESTUDIANTE (S): _____

FIRMA DIRECTOR  FIRMA JURADO 

CIUDAD Y FECHA: 28 DÍA 28 MES 03 AÑO 2010
Talca

DEDICATORIA

A mis padres, esposa, hijos y hermanos,

Quienes con su compañía, cariño y comprensión, desde el primer momento de emprender este proyecto hubo un total apoyo moral y espiritual. Que fortalecido con sus oraciones, para lograr una satisfactoria culminación.

AGRADECIMIENTOS

Cuando se emprende un proyecto de esta magnitud en mi experiencia, solo la incertidumbre y la duda se convirtieron en las mejores consejeras, pero con el transcurrir del tiempo, fueron superadas por el trabajo, la dedicación y entrega total en la construcción de cada una de las piezas que conformarían el proyecto que al inicio parecía una utopía.

Hoy con certeza puedo dar un parte de satisfacción, no sin antes dar gracias al Supremo creador, por concederme la vida, la salud y el tiempo para edificar por dos largos años un proyecto que en su recorrido presentó aciertos y desaciertos, que fueron superpuestos con éxito.

A mis padres, quienes han sido unos aliados incondicionales de este proyecto, con sus motivaciones, oraciones y voces de aliento.

A mi señora esposa, a mis hijos quienes por espacio de dos años les fueron recortados los espacios de convivencia familiar, para destinarlos al cumplimiento de las tareas propias de la Maestría, a quienes les doy mil gracias por su comprensión.

Mis más sinceros agradecimiento y sentimientos de gratitud a los profesores que durante este tiempo de estudios acompañaron en la guía, sus enseñanzas y aprendizajes.

Al doctor Omar Albeiro Mejía Patiño, toda mi gratitud y reconocimiento quien fuera el director de la tesis, además consejero y especial motivador de esta noble causa, pues con su carácter y gran sentido humanista contribuyó en darme fortaleza para no desfallecer en el proyecto.

Mil agradecimientos y reconocimientos por la valiosa ayuda que me brindo el profesor Felipe Contecha Carrillo, al recibir desde los inicios del curso de la Maestría sus orientaciones, conocimientos y enseñanzas, lo mismo que su asesoría al trabajo de tesis.

A la Universidad del Tolima, representada en sus directivos quienes por su intermedio creyeron en mí, en el proyecto y tuvieron a bien conceder una oportunidad para realizar los estudios, a la Facultad de Ciencias de la Educación por abrir las puertas y acogerme a cursar la Maestría en Educación.

Para mis amigos, compañeros de estudio, de trabajo y familiares, quienes también aportaron y coadyuvaron en el desarrollo de esta humilde pero muy importante tarea, hoy culminada.

Gracias todos y Dios les bendiga.

RESUMEN

Este trabajo revisa desde los primeros estudios y orígenes del Presupuesto participativo, con el único objetivo de desarrollar una estrategia que pueda contribuir en el fortalecimiento de la gestión administrativa para la Universidad del Tolima, para ello el análisis se centra en el contexto actual de la forma como la Universidad del Tolima soportada en la tradición administrativa presupuestal elabora, aprueba y ejecuta un presupuesto que se debe ejecutar en el periodo de una anualidad, y paralelamente se propone un nuevo modelo de presupuesto participativo acompañado de un proyecto de estatuto presupuestal y financiero que contribuiría a la estrategia que fortalecería la gestión administrativa en la Universidad, enfatizando el Presupuesto Participativo, en su naturaleza y las bondades de esta modalidad, con la participación decidida e incluyente de la comunidad universitaria, fundamentada en la autonomía universitaria, y la opinión de un grupo de funcionarios de la universidad quienes conceptúan sobre la viabilidad y aplicabilidad del presupuesto participativo en la Institución.

Palabras clave: Presupuesto Participativo, Universidad, Participación, Autonomía. Comunidad Universitaria.

ABSTRACT

This paper reviews from the first studies and the origins of the participatory budget, with the only goal of developing a strategy that can help in strengthening the administrative management for the Universidad del Tolima. In order to reach this, the analysis focuses on the current context of how the Universidad del Tolima supported on the budget administrative tradition develops, approves and implements a budget to be run in a one-year period, and at the same time a new model of participatory budget along with a draft budget and financial statute is proposed which would contribute to the strategy to strengthen the administrative management at the University, emphasizing the participatory budget in its nature and the benefits of this method, with committed and inclusive participation of the university community, based on university autonomy, and the opinion of a group of university officials who conceptualized on the feasibility and applicability of participatory budget in the institution.

Keywords: Participatory Budget, University, Participation, Autonomy. University Community.

CONTENIDO

	Pág.
<u>INTRODUCCIÓN</u>	11
1. <u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	12
1.1 <u>EL PROBLEMA</u>	12
1.2 <u>JUSTIFICACIÓN</u>	13
1.3 <u>OBJETIVOS</u>	18
1.3.1 <u>Objetivo General</u>	18
1.3.2 <u>Objetivos Específicos</u>	18
2. <u>MARCO TEÓRICO</u>	19
2.1 <u>DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL</u>	19
2.1.1 <u>La Tradición Presupuestal de la Universidad</u>	43
2.1.2 <u>Composición del Presupuesto</u>	48
2.2. <u>REFERENES TEÓRICOS</u>	55
2.2.1 <u>Contexto Nacional</u>	59
2.2.2 <u>En las Universidades</u>	61
2.3 <u>UN PRESUPUESTO PARTICIPATIVO PARA LA UNIVERSIDAD</u>	63
2.3.1 <u>Fase 1</u>	66
2.3.2 <u>Fase 2</u>	68
2.3.3 <u>Fase 3</u>	69
2.3.4 <u>Fase 4</u>	70
2.3.5 <u>Fase 5</u>	70
3. <u>METODOLOGÍA</u>	82
4. <u>RESULTADOS</u>	85
5. <u>CONCLUSIONES</u>	92
<u>RECOMENDACIONES</u>	95
<u>REFERENCIAS</u>	96

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Unidades Académicas	22
Figura 2. Histórico de la Oferta de Programas	26
Figura 3. Evolución Grupos de Investigación	31
Figura 4. Grupos de Investigación por Unidades Académicas 2013	32
Figura 5. Evolución Semilleros de Investigación	33
Figura 6. Semilleros de Investigación por Unidades Académicas 2013	33
Figura 7. Programa Jóvenes Investigadores de COLCIENCIAS 2007-2012	34
Figura 8. Transferencia de la Sede Central al Fondo de Investigaciones 2008-2013	34
Figura 9. Recursos Externos para Financiación de Investigación 2006-2012	35
Figura 10. Área Física Construida para Labores Misionales 2003-2010	38
Figura 11. Mapa de Procesos Universidad del Tolima	40
Figura 12. Clasificación de la Planta de Personal de la U.T 2013	42
Figura 13. Procedimiento Presupuestal	46
Figura 14. Estructura de Ingresos Universidad del Tolima	49
Figura 15. Participación de las Fuentes de Financiación	51
Figura 16. Estructura de Gastos	51
Figura 17. Estructura de Costos	53
Figura 18. Conformación de Actores	69
Figura 19. Gestión Integral y Armónica	79
Figura 20. Concepto del Modelo de la Mega-administración	81

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. <u>Oferta académica de pregrado modalidades presenciales y distancia 2013</u>	24
Tabla 2. <u>Oferta académica de postgrado en las modalidades de presencial y distancia Año 2013</u>	25
Tabla 3. <u>Crecimiento de la población estudiantil matriculada</u>	27
Tabla 4. <u>Docentes por tipo de vinculación 2013</u>	28
Tabla 5. <u>Docentes modalidad presencial por tipo de vinculación</u>	29
Tabla 6. <u>Nivel de formación de los docentes de la UT</u>	29
Tabla 7. <u>Nivel de formación de los docentes de planta de la UT</u>	29
Tabla 8. <u>Nivel de formación de los docentes catedráticos</u>	30
Tabla 9. <u>Formación doctoral</u>	30
Tabla 10. <u>Grupos de investigación por áreas de conocimiento</u>	32
Tabla 11. <u>Indicadores Económicos</u>	44
Tabla 12. <u>Participación en la elaboración de un presupuesto participativo</u>	87
Tabla 13. <u>Definición de presupuesto participativo</u>	87
Tabla 14. <u>Elaboración de un presupuesto participativo en la UT</u>	88
Tabla 15. <u>El presupuesto participativo mejora la gestión de dirección?</u>	89
Tabla 16. <u>El presupuesto participativo permite mayor eficiencia y eficacia Administrativa</u>	90

INTRODUCCIÓN

Desde hace un buen tiempo he tenido el firme propósito de ver a la Universidad del Tolima inmersa en un proyecto consolidado, donde la comunidad universitaria se vea reflejada en él, como la protagonista principal, hoy considero que esta puede ser la oportunidad para que la iniciativa presente, sea el principio de tan anhelada intención.

Plantear el tema del Presupuesto Participativo como una estrategia que contribuya en el fortalecimiento de la gestión en la universidad, con la participación activa e incluyente de la comunidad universitaria, tiene sus orígenes en dos puntos: uno por la iniciativa antes comentada y dos, de los análisis realizados a pronunciamientos hechos en diferentes escenarios por las personas que conforma la comunidad universitaria, donde se escuchan expresiones de inconformidad y observaciones al presupuesto vigente de la universidad.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 EL PROBLEMA

Los presupuestos aprobados y ejecutados en la universidad son el resultado de la aplicación desde hace un buen tiempo prácticas metodológicas centralizadas y soportadas en la tradición, que se reflejan en decisiones verticales que en el sentido administrativo recaen sobre un grupo determinado de funcionarios (directivos), quienes elaboran, ejecutan y controlan el presupuesto, casos que se ven manifestados en desigualdades e inadecuadas asignaciones de recursos.

Relevante mencionar la ausencia de espacios amplios de participación que convoque a la comunidad universitaria para que aporten y decidan en la construcción, manejo y control del presupuesto. Dicha participación está supeditada y en cabeza de una representación que se ejerce individualmente y en algunos casos apartándose de los preceptos y lineamientos de sus representados, motivo por el cual, consideran que no se sienten representados. Provocando distanciamientos y debilitamientos en las relaciones entre la comunidad universitaria y las directivas de la institución.

Las normas internas no van a ritmo ni en el mismo sentido de las nuevas condiciones sociales que vive la universidad, los cambios académicos, administrativos y tecnológicos, en materia normativa no están reflejados en las disposiciones actualmente aplicadas, a pesar de ser una entidad revestida de una autonomía, su campo de acción es limitado y desactualizado.

Esta limitante hace que por homologación se tengan que aplicar normas de carácter general, para evitar vacíos jurídicos, cuando por práctica de la autonomía universitaria, se puede tener sus propias normas, acordes a las necesidades presentes y sustituir

las actuales que están quedando relegadas en el tiempo y en su campo de aplicabilidad.

En ese contexto, con la presente investigación se pretende en alguna medida contribuir en la solución a los interrogantes mencionados y en tal sentido se plantea el siguiente problema:

¿Cuál es la incidencia del Presupuesto Participativo, en el fortalecimiento de la gestión administrativa en la Universidad del Tolima?

1.2 JUSTIFICACION

Sin desconocer los cuestionamientos que se derivan de la opinión del personal administrativo, respecto de los factores que benefician y dificultan el proceso de Presupuesto Participativo en la Universidad del Tolima y el concepto sobre el Presupuesto Participativo que responda a un verdadero proceso de participación y toma de decisiones, estos interrogantes son muy importantes y también serán objeto de análisis y reflexión en esta investigación.

Muchos son los aspectos que se conjugan en torno a las motivaciones que pueden justificar la elaboración del presente estudio entre ellos cabe destacar los primeros indicios de la participación de los ciudadanos en la administración pública comienzan a darse en 1958, con la creación de las juntas de acción de comunal, y tal participación va evolucionando tímidamente, hasta que en 1991, adquiere mayor trascendencia con la Constitución Política, cuyo mandato constitucional le da mayor importancia a la participación ciudadana, allí se comienza a mostrar cambios en la cultura ciudadana y actitudes más flexibles en las entidades del Estado. A partir de entonces, instituciones y ciudadanía pueden colaborar estrechamente a fin de mejorar el manejo de la cosa pública, mediante el acercamiento entre los administradores públicos y la sociedad civil.

Ante esta realidad, las instituciones de educación superior, de manera tímida, han iniciado trabajos en la búsqueda de otros caminos que con lleven a la generación de algunos espacios de participación, como difundir mediante la Cátedra, la enseñanza y aplicación de los mecanismos de Participación Ciudadana, con la intención de promover una sociedad democrática participativa y una cultura cívica de solidaridad. Pero se están dejando de lado aspectos de orden presupuestal y financiero que pueden cambiar el sentido de la administración centralizada y rutinaria, para llevarla a escenarios donde la comunidad universitaria, sea la parte activa y decisoria.

En este contexto, la Universidad del Tolima, necesita cambiar sus actuales realidades y en tal sentido la nueva dirección comienza a dar pasos en el empeño y con una visión más académica, mostrando algunos resultados significativos, en los escenarios nacionales e internacionales, con una mayor presencia de docentes y estudiantes. Irrumpiendo en el mejoramiento de bienestar de la comunidad y propiciando distintos espacios donde los integrantes de la comunidad, son parte activa y decisoria en el que hacer de la universidad.

Se requiere Implementar un instrumento como el presupuesto participativo como estrategia para lograr mejores resultados en la gestión administrativa, y de canal interlocutor importante para la cogestión de los proyectos entre la comunidad universitaria y la dirección de la institución. Mecanismo que desarrollado en armonía y con la decidida participación de los estudiantes, profesores y personal administrativo, contribuiría en la apertura y constitución de otros instrumentos que permitan significativamente coadyuvar en acercamientos en las relaciones entre la Dirección de la Universidad y los integrantes de la comunidad, además de mejorar el clima de convivencia entre los diferentes estamentos.

Es necesario provocar un cambio en las prácticas presupuestales actuales, que lleva conexo, la revisión y el cambio de las normas internas que actualmente regulan de manera específica los aspectos presupuestales, en virtud de las nuevas dinámicas,

las recientes normas y tendencias que hoy marcan los escenarios universitarios, las cuales se deben atender y apropiar en los presupuestos.

Consecuente con los fundamentos anteriores es primordial tener una guía o carta financiero presupuestal que en adelante regule y sustituya las actuales normas que se aplican, por homologación de otras entidades públicas o son expedidas para la aplicación del gobierno central, cuando la universidad en uso de la autonomía consagrada en la Constitución Nacional, puede construir sus propias normas sin contravenir la Constitución y la Ley, compromiso que puede concretarse en la elaboración de una normatividad que se puede constituir en un aporte que reemplace y actualice las contempladas en el Estatuto General de la Universidad.

Las justificaciones planteadas resultan ser muy concordantes con los requerimientos y las exigencia permanentes que el Ministerio de Educación Nacional, hace en la búsqueda de la calidad, al demandar que las universidades debe diseñar nuevos instrumentos y dinámicas para generar estrategias y espacios, donde se invite y se convoque la participación de la comunidad universitaria a discutir y participar en los temas de universidad en la búsqueda de soluciones a sus problemas y de su entorno.

La dispersión de la comunidad universitaria y de su escasa participación democrática de forma directa, hacen que no se sienta bien representados a través del ejercicio democrático representativo, donde las manifestaciones de muchos de sus representados, están colmadas de dudas e inquietudes frente a su representación y estén marcadas en unas relaciones de reclamación, de intervenciones con medidas de hecho entre los diferentes estamentos que conforman la comunidad.

Tal situación se puede rebasar con la formulación de una estrategia que permita lograr la interacción entre la dirección y la comunidad universitaria, mediante la utilización de los mecanismos de participación ciudadana; ello traería consigo un acercamiento entre ambas partes y unas relaciones más armoniosas entre los diferentes actores.

Estrategia que mediante la participación activa y decidida, de los estamentos docentes, estudiantes, y personal administrativo, conjuntamente sean quienes diseñen e implementen mecanismos y espacios que permitan mejorar las relaciones universitarias y que redunde en la aplicación de mejores prácticas que conlleven de forma organizada y planeada una gestión educativa armónica en todas las esferas de la institución.

Desde la visión de sus egresados, su representante ante el Consejo Superior de la Universidad, comenta que una de las novedades existentes “es el no reconocimiento de una forma clara a los egresados como el resultado de un proceso académico y social, además existe poco interés por la agremiación y la del egresado como ciudadano”, esta concepción que se tiene del egresado debe ser rebatida con la apertura de espacios de participación activa que se convoque al egresado para que contribuya en su construcción y sea un actor parte determinante y decisoria en la institución.

Las relaciones de la comunidad universitaria, con la dirección cuando se discuten temas de trascendencia para la vida universitaria están marcados por desacuerdos y descontentos de los diferentes estamentos con la administración. De hecho, los estudiantes, profesores y funcionarios, permanentemente buscan y en otros mecanismos de participación, que ofrece las normas, como recursos constitucionales y legales como el derecho de petición y la acción de tutela, para hacer valer sus derechos y obtener información o para tratar de influir en decisiones institucionales.

De igual manera, en el ejercicio responsable de la autonomía consagrada en el artículo 69¹ de la Constitución Política de Colombia, también se hace urgente realizar reformas a sus normas para su modernización, en concordancia con los retos de globalización que ha traído consigo la revolución científica y tecnológica; en este sentido, es urgente lograr el mejoramiento de los procesos institucionales y el

¹ Se garantiza la autonomía universitaria. Las Universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley...

fortalecimiento de la cultura de planeación, la evaluación del desempeño y la flexibilización de la gestión, mediante el concurso y participación de la comunidad universitaria.

En relación con lo anterior, vale resaltar que muchas de las normas que actualmente rigen a la Universidad están en mora de ser actualizadas; como ejemplo el Estatuto General (Acuerdo 104 de 1993), que ya tiene 21 años de expedido. En materia presupuestal, la institución no cuenta con una normativa propia que sea la guía de navegación en las decisiones, pues se tiene como modelo y soporte las disposiciones emanadas del gobierno central.

La universidad del Tolima actualmente utiliza incipientes procesos de participación, donde aún prevalecen las estructuras centralizadas, con mínimos espacios de participación, como es el caso puntual la elaboración y aprobación del presupuesto, donde se definen y se toman decisiones en materia de recursos financieros para la vida de la institución, a nivel de los ingresos, como su destinación hacia los gastos.

Este es un ejercicio donde la intervención se hace en cabeza de una representación a través de delegados escogido por voto, como la representación profesoral, estudiantil y de egresados, en quienes según conceptos, no se ven representados, propiciando una alta abstención, y apatía. Al no contar con instrumentos que le permitan exponer sus posiciones, hace que se desconozcan sus necesidades y prioridades relacionadas con la Institución y la gestión educativa, o no se adelanten los verdaderos proyectos que le son de interés para la comunidad universitaria y se desvirtúe la atención de las demandas, en cumplimiento de los fines misionales de la universidad.

En ese orden de ideas, es pertinente considerar la posibilidad de diseñar e implementar en la universidad, otros formatos o instrumentos modernos para que la comunidad universitaria, en ejercicio del derecho de participación ciudadana, sea el actor activo en la elaboración de una herramienta tan importante y básica para proyección y desarrollo de la institución, como lo es un presupuesto participativo. De esta forma podría lograrse mayor efectividad en el camino hacia los objetivos institucionales y asumir con

mayor firmeza el compromiso de la calidad educativa y responder a la sociedad, en el marco de los principios de transparencia, eficiencia, eficacia, equidad de la gestión.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Implementar una estrategia metodológica de presupuesto participativo y democrático para el fortalecimiento de la gestión administrativa de la Institución que permita cambiar el modelo tradicional de presupuesto general en la Universidad del Tolima.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar el marco legal y administrativo que orientan la elaboración del presupuesto en la Universidad del Tolima.
- Proponer una estrategia de presupuesto participativo con la participación de la comunidad universitaria en la construcción del presupuesto general.
- Elaborar una guía de estatuto presupuestal amparada en la autonomía universitaria en adelante sea la carta de navegación presupuestal y financiera para la Institución.
- Conocer la opinión del personal administrativo, encargado del proceso presupuestal, sobre la concepción del presupuesto participativo en la institución.

MARCO TEÓRICO

2.1. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

La presente investigación tiene como principal ámbito la Universidad del Tolima, ubicada geográficamente en la zona central de Colombia, en el departamento del Tolima, creada mediante la Ordenanza No.005 del 21 de mayo de 1945, expedida por la Asamblea Departamental y su funcionamiento empieza con el Decreto Legislativo 1916 del 25 de octubre de 1954, expedido por el Gobernador del Tolima; mediante el Decreto 357 del 10 de marzo de 1955, se crearon los cargos de rector y decano de la facultad de Ingeniería Agronómica, creada por el Acuerdo No. 46 de ese mismo año. Con la Ordenanza 026 del 16 de diciembre de 1954, le fueron asignados recursos del presupuesto departamental para su funcionamiento.

En el año de 1955, inicia actividades de formación en las instalaciones de la Escuela Agronómica de San Jorge, propiedad de la Comunidad Salesiana, con el programa de Ingeniería Agronómica.

Como la única institución de carácter público en la región, de una vida académica-administrativa con aproximadamente unos 57 años, su ejercicio presupuestal de elaboración y aprobación anual, como ha sido tradicional, su metodología administrativa ésta planteada en el cumplimiento de normas internas que están contempladas en el Estatuto general de la Universidad, y normas externas que son adoptadas por homologación.

En cumplimiento de los lineamientos normativos, desarrollan un marco procedimental, que se encuentra a cargo de la Oficina de Desarrollo Institucional de la universidad, que sigue lineamientos de forma vertical, que no permiten extenderlos a una participación amplia de la comunidad.

En la intención de proponer estrategias más acordes con las nuevas realidades del mundo y las tendencias que hoy marcan las relaciones en las entidades del Estado y especial atención a las universidades, es de gran interés presentar trabajos donde se involucre a la comunidad universitaria y emprender con ella un camino que conduzca hacia un proceso de presupuesto participativo, donde la convocatoria y la participación de la comunidad universitaria, sea la principal protagonista.

Para abordar y comprender, cual importante podría ser el contar con un mecanismo en la universidad, como el Presupuesto Participativo y cuáles serían las implicaciones principales de contar con la participación de la comunidad universitaria, es primordial ubicarnos en el contexto en el cual por espacio de un largo tiempo la tradición administrativa centralizada, ha prevalecido en la construcción de los presupuestos, donde la constante es la escasa participación de la comunidad y los reducidos espacios que ofrece la institución.

En la cotidianidad los espacios de participación democrática se ejercen de forma limitada, y se desarrollan en medios restringidos, como por ejemplo la elección de rector, y en algunos casos, las representaciones a los consejos directivos, y más recientemente, las elecciones de decanos. En casos muy esporádicos, de acuerdo con la afectación de intereses de las personas que integran la comunidad universitaria, hacen uso de determinados mecanismos de participación, como el derecho de petición y la acción de tutela, que están encaminados a hacer valer sus derechos, obtener información o para tratar de influir en decisiones institucionales.

En el caso del presupuesto, anualmente por norma y manejo administrativo, su elaboración está ceñido a las directrices impartidas por la dirección de la institución, y el cálculo de las proyecciones se soporta en unos ingresos, que son producto de aplicar los incrementos anuales de algunos índices macroeconómicos, los que son contrastados y aplicados a unos gastos de funcionamiento, y para atender la deuda y las inversiones. Para su ejecución son diferidos anualmente.

Su razón de ser se halla en el compromiso con y por la región, a la cual atiende sus demandas académicas, en pro del mejoramiento económico, social, político, científico y cultural.

Además de atender a los lineamientos emanados del gobierno central a través del Ministerio de Educación Nacional, dispone de autonomía presupuestal, académica y administrativa, de personería jurídica y patrimonio independiente, que maneja su presupuesto dentro de las disposiciones legales y reglamentarias.

El gran contenido de este diagnóstico, esta soportado en los documentos soportes de la elaboración del Plan de desarrollo aprobado para la vigencia 2013-2022, aquí se muestran los avances en los aspectos académicos, de investigación, administrativos y de extensión, que en adelante serán el insumo para la construcción de un presupuesto participativo, por ello es importante ubicar a los lectores sobre sus desarrollos.

Por ello la descripción tiene como punto de partida el disponer de diez (10) unidades académicas, así:

Figura 1. Unidades Académicas



Fuente: El autor

Como complemento a la academia y para el servicio de la comunidad en general, dispone de: un Museo Antropológico, un Jardín Botánico, un Herbario, colecciones de zoología de vertebrados e invertebrados, el Laboratorio de Servicios de Extensión - LASEREX, el Centro de Documentación del Alto Magdalena para la Cultura CD/RAM, el Centro de Estudios Regionales –CERE-, el Servicio de Extensión en Idiomas Extranjeros, el anfiteatro, la Biblioteca Rafael Parga Cortés y sus satélites (Educación, Ciencias Económicas y Administrativas –IDEAD-, Granja Armero y La Alegría de Leer), un coliseo cubierto, la Colección de Entomología, la Xiloteca² y laboratorios para la docencia.

Desde sus unidades académicas viene trabajando en la ampliación y diversificación de la oferta académica, con el propósito de darle respuestas a las múltiples necesidades de quienes aspiran a realizar una carrera universitaria, especialmente de los sectores más vulnerables de la población. Es así como en la actualidad oferta 44 programas de pregrado, 30 en la modalidad presencial y 14 en la modalidad a distancia, como se muestra a continuación en la tabla.

² Xiloteca: Colección de maderas.

Tabla 1. Oferta académica de pregrado en las modalidades de presencial y distancia 2013.

UNIDAD ACADÉMICA	PROGRAMAS
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	Medicina Veterinaria y Zootecnia
Facultad de Ingeniería Forestal	Ingeniería Forestal
Facultad de Ingeniería Agronómica	Ingeniería Agronómica
	Ingeniería Agroindustrial
	Técnico profesional en mecanización agrícola
	Técnico profesional en sistemas de monitoreo agrícola
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas	Tecnología profesional en gestión y administración agrícola
	Administración de Empresas
	Economía
Facultad de Ciencias de la Educación	Negocios Internacionales
	Licenciatura en educación básica con énfasis en ciencias naturales y educación ambiental
	Licenciatura en Educación Física, deportes y recreación
	Licenciatura en Lengua Castellana
	Licenciatura en Matemáticas
	Licenciatura en Inglés
Facultad de Tecnologías	Licenciatura en Ciencias Sociales
	Tecnología en dibujo Arquitectónico y de ingeniería
	Tecnología en Topografía
Facultad de Ciencias	Arquitectura
	Biología
Facultad de Ciencias de la Salud	Matemáticas con énfasis en Estadística
	Enfermería
Facultad de Ciencias Humanas y Artes	Medicina
	Sociología
	Historia
	Artes Plásticas y Visuales
	Derecho
	Comunicación Social – Periodismo
	Ciencias Sociales
Instituto de Educación a Distancia-IDEAD	Ciencia Política
	Administración de empresas agropecuarias
	Tecnología forestal
	Técnico en producción agroindustrial
	Administración Financiera
	Administración turística y hotelera
	Salud ocupacional
	Tecnología en regencia de farmacia
	Licenciatura en pedagogía infantil
	Licenciatura en educación básica con énfasis en Lengua Castellana
	Licenciatura en educación básica con énfasis en Educación Artística
	Licenciatura en educación básica en Ciencias Naturales y educación ambiental
	Ingeniería de Sistemas
Tecnología en protección y recuperación de ecosistemas forestales	
Tecnología en gestión de base de datos	

Fuente: Vicerrectoría Académica U.T

Así mismo, en la modalidad de postgrados, la Universidad ofrece un total de 27 programas así: Tres (3) doctorados, once (11) maestrías y trece (13) especializaciones, como se puede apreciar en la tabla.

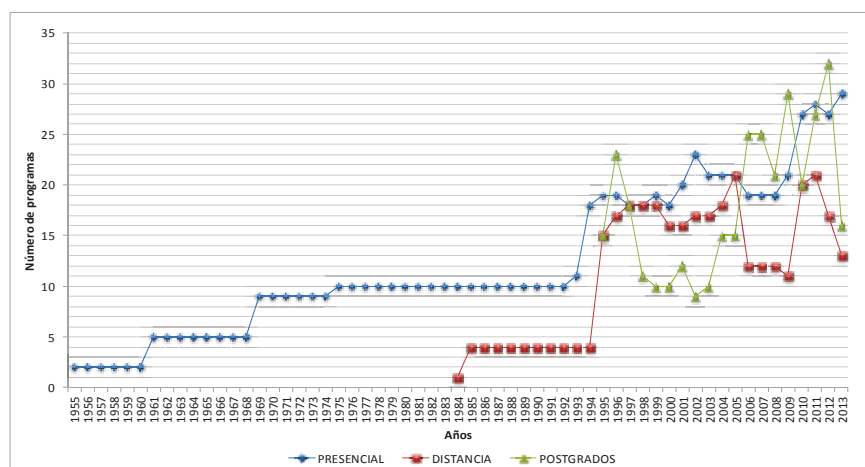
Tabla 2. Oferta académica de postgrado en las modalidades de presencial y distancia 2013.

UNIDAD ACADÉMICA	PROGRAMAS
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	Maestría en ciencias pecuarias
Facultad de Ingeniería Agronómica	Maestría en ciencias agroalimentarias
Facultad de Ingeniería Forestal	Maestría en planificación y manejo ambiental de cuencas hidrográficas Especialización en gestión y evaluación de impacto ambiental Doctorado en planificación y manejo ambiental de cuencas hidrográficas
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	Especialización en dirección de organizaciones Especialización en gerencia de mercadeo Especialización en gerencia de talento humano y desarrollo organizacional Maestría en Economía (Convenio)
Facultad de Ciencias de la Educación	Doctorado en Educación (RUDECOLOMBIA) Maestría en Educación (modalidad de Investigación) Maestría en Educación (modalidad de profundización) Maestría el Literatura (en convenio) Especialización en Pedagogía Especialización en Fútbol
Facultad de Ciencias	Maestría en Ciencias – Físicas
	Maestría en Ciencias Biológicas
	Doctorado en Ciencias Biomédicas
Facultad de Ciencias de la Salud	Especialización en Epidemiología
	Especialización en Enfermería cuidado crítico del adulto
	Especialización en Auditoría y garantía de calidad en salud (convenio)
Facultad de Ciencias Humanas y Artes	Especialización en Derechos Humanos y competencias ciudadanas
	Maestría en territorio conflicto y cultura
	Maestría en Historia (convenio con Universidad Nacional)
Instituto de Educación a Distancia – IDEAD	Especialización en gerencia de instituciones educativas
	Especialización en gerencia de proyectos
	Especialización en Finanzas

Fuente: Unidades Académicas U.T. (2013)

En atención a las nuevas dinámicas y tendencias educativas del siglo XXI, como las exigencias de la sociedad y la región, y comprometida con las políticas del Estado Social de Derecho de legitimación social, la Universidad ha realizado avances significativos en el tema de la ampliación y el mejoramiento de la oferta educativa, proceso que en sus inicios año de 1955, cuando solo ofertaba dos (2) programas, hoy año 2013, cuenta con una oferta de 73 programas distribuidos entre las áreas de la ingeniería, la salud, la administración, y las ciencias humanas. Siendo los años de mayor crecimiento 1984, cuando la Universidad incursiona en la implementación y en el ofrecimiento de los programas de educación desescolarizada en algunos municipios del departamento, hoy educación a distancia, y en 1994 cuando se crean y se da apertura a los programas de posgrado. Como se muestra en la Figura N°2.

Figura 2. **Histórico de la oferta de programas de la Universidad del Tolima (1955 – 2013)**



Fuente: Vicerrectoría Académica (2013)U.T

Los nuevos programas y la ampliación de cobertura, ha producido un efecto reflejo en la población estudiantil al mostrar crecimientos vertiginosos tanto en aspirante a cursar un programa, como de estudiantes matriculados: en los últimos ocho (8) años, la ampliación de la cobertura en programas de pregrado modalidad presencial alcanza un treinta y tres por ciento (33%); en programas de pregrado de la modalidad a distancia, un sesenta y cuatro por ciento (64%); y en postgrados, un ciento cuarenta y cinco por ciento (145%), reflejando un crecimiento en la población estudiantil de la matrícula del 57% (Ver Tabla 3)

La presencia de la universidad en la región y el país refleja resultados bastante halagadores, es así como está presente en 35 de los 47 municipios del Tolima, y en 85 municipios ubicados en 19 departamentos del país. Esta presencia produce un impacto social de la acción universitaria que se debe dar una especial atención en materia de recursos, cuando la institución alberga a un 80% de los estudiantes de los programas de pregrado presencial, que son provenientes de los estratos socioeconómicos 1 y 2, el diecinueve por ciento (19%) del estrato 3, y solo el uno por ciento (1%) del estrato 4.

Tabla 3. Crecimiento de la población estudiantil matriculada.

INDICADOR	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Pregrado Presencial	5645	5634	6.272	5.895	6.091	5.969	6.077	6.293	6.381	6.305	6.546	6.778	7048	7192	7226	7480
Pregrado a Distancia	13135	13382	12.915	12.171	17.745	19.132	20.442	22.607	21.947	19.414	30.656	33.958	33292	29736	29297	21983
Posgrado	275	372	233	255	423	772	423	772	1.218	1.986	1.894	1.241	1133	847	1293	910
Total Matriculados	19055	19388	19.420	18.321	24.259	25.873	26.942	29.672	29.546	27.705	39.096	41.977	41.473	37.775	37.816	30.373

Fuente: Academusoft, Instituto de Educación a Distancia - IDEAD (2013)U.T

Crecimiento justificado con la apertura de nuevos programas en la Facultad de Ciencias Humanas y Artes, de la modalidad presencial y la ampliación de la oferta en la modalidad a distancia. Cabe indicar que la ampliación de cobertura y apertura de programas, no ha estado muy correlacionada, con el crecimiento del número de los docentes de planta, los espacios físicos y demás servicios como los de bienestar. En tal sentido la para atender estas nuevas ofertas de programas la universidad solo posee una planta profesoral de 272, distribuida en: 264 de tiempo completo, siete de medio tiempo y uno ocasional. En el entendido que existe un déficit de personal docente, la Universidad para suplir ese vacío, contrata catedráticos para las modalidades presencial y distancia, en la actualidad se tienen 1.494 docentes catedráticos, (Ver Tabla 4), además se apoya con 15 asistentes de docencia y 22 jóvenes becarios.

En el consolidado general de docentes vinculados a la Universidad del Tolima, el

número de catedráticos corresponde al 84,6%, porcentaje que se espera reducir en los próximos años, mediante convocatorias para vinculación de planta de tiempo completo.

Tabla 4. Docentes por tipo de vinculación 2013.

TIPO DE VINCULACIÓN	No. DE DOCENTES	PORCENTAJE
PLANTA	272	15,4%
Tiempo completo	264	14,9%
Medio tiempo	7	0,4%
Ocasional	1	0,1%
CATEDRÁTICOS	1.494	84,6%
Modalidad presencial	535	30,3%
Modalidad distancia	959	54,3%
TOTAL	1.766	100%

Fuente: Vicerrectoría Académica – Relaciones Labores y Prestacionales U.T

De los docentes vinculados a los programas académicos en la modalidad presencial, el 33,7% corresponde a planta de tiempo completo, el 1% a medio tiempo y ocasionales, y el 66,3% a catedráticos (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Docentes modalidad presencial por tipo de vinculación.

TIPO DE VINCULACIÓN	No. DE DOCENTES	PORCENTAJE
PLANTA	272	33,7%
Tiempo completo	264	32,7%
Medio tiempo	7	0,9%
Ocasional	1	0,1%
CATEDRÁTICOS	535	66,3%
Modalidad presencial	535	66,3%
TOTAL	807	100%

Fuente: Vicerrectoría Académica – Relaciones Labores y Prestacionales U.T

Tomando como referente el número de estudiantes matriculados en la modalidad presencial para el semestre B de 2013 es de 7.860, se muestra en la relación estudiante-docente, que existe un docente de planta por cada 31 estudiantes.

Con respecto al nivel de formación de sus docentes, en sus dos modalidades, 30% cuenta con solo título universitario, 44% de especialización, un 22% de maestría y 4% de doctorado (Ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.6).

Tabla 6. Nivel de formación de los docentes de la UT. 2013- A

NIVEL DE FORMACIÓN	No. DE DOCENTES	PORCENTAJE
DOCTORADO	72	4%
MAGÍSTER	384	22%
ESPECIALISTA	783	44%
UNIVERSITARIO	527	30%
TOTAL	1.766	100%

Fuente: Vicerrectoría Académica – IDEAD U.T

El mayor nivel de formación de los docentes de planta, corresponde a título de maestría, con un 54%, seguido el de doctorado, con un 26%. Comparado con el nivel de formación de los docentes catedráticos de las modalidades presencial y distancia, se refleja que existe un porcentaje similar con maestría, del 15% y el 16%, respectivamente. Sin embargo, en la modalidad distancia el 29% tiene solo título de pregrado, siendo este porcentaje mayor en la modalidad presencial con un 45%. (Ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.7 y 8)

Tabla 7. Nivel de formación de los docentes de planta de la UT. 2013-A

NIVEL DE FORMACIÓN	No. DE DOCENTES	PORCENTAJE
DOCTORADO	70	26%
MAGÍSTER	147	54%
ESPECIALISTA	42	15%
UNIVERSITARIO	13	5%
TOTAL	272	100%

Fuente: Vicerrectoría Académica U.T

Tabla 8. Nivel de formación de los docentes catedráticos 2013-A

NIVEL DE FORMACIÓN	No. DE DOCENTES MODALIDAD A DISTANCIA	PORCENTAJE	No. DE DOCENTES MODALIDAD PRESENCIAL	PORCENTAJE
DOCTORADO	1	0%	1	0%
MAGISTER	155	16%	82	15%
ESPECIALISTA	528	55%	213	40%
UNIVERSITARIO	275	29%	239	45%
TOTAL	959	100%	535	100%

Fuente: Vicerrectoría Académica U.T

Las directivas de la Universidad del Tolima, tienen como objetivo inmediato el constituirse en la institución con el mayor número de docentes con formación y productividad académica avanzada en la región. En este sentido, es importante resaltar los grandes esfuerzos que viene realizando, para elevar la formación de sus docentes, proyectando en cuatro años llegar a un número total de 115 docentes de planta con título de doctor, número que puede ser mejorado, si se tiene en cuenta que en la actual y en las próximas convocatorias docentes privilegian la formación doctoral dentro de los criterios para vinculación a la planta institucional. Al respecto, debe indicarse que la media nacional actual de docentes con formación doctoral en la planta de las universidades estatales es del 14%, y que el gobierno nacional se ha propuesto llegar al 18% en el 2019. Actualmente el nivel de formación doctoral de los docentes de planta en la Universidad del Tolima es del 26%. Para 2016 se espera tener el 47%, y en 2019 incrementar al 50%, triplicando la meta fijada por el Ministerio de Educación Nacional para ese año (Ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. 9).

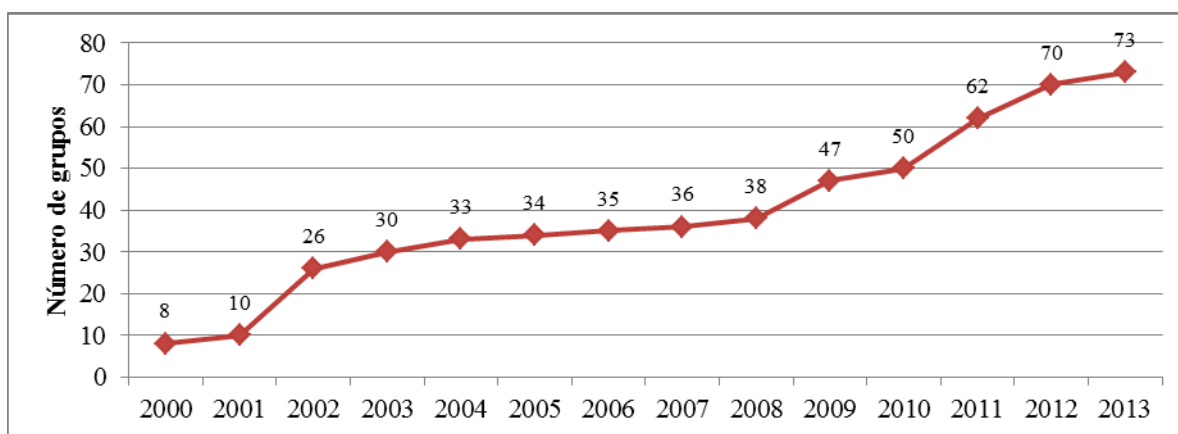
Tabla 9. [Formación doctoral](#)

PROYECCIÓN DOCTORAL	NÚMERO
Docentes de planta con formación doctoral	70
Docentes en formación doctoral	26
Becarios en comisión doctoral	12
Becarios última convocatoria	9
TOTAL	117

Fuente: Vicerrectoría Académica U.T

Acompañado a la formación doctoral docente, la universidad desde el año 2000, viene realizando avances con su política de investigación, mediante la cual se implementó el sistema de investigaciones y el desarrollo de la docencia y la investigación, y debido a la mejora en la cualificación docente en nivel de maestría y doctorado, el número de grupos de investigación ha presentado crecimientos significativos en un orden del 65%, al pasar de ocho (8) en el año 2000 a 73 en el año 2013 (Ver figura 3).

Figura 3. Evolución grupos de investigación Años 2000-2013



Fuente: Oficina Central de Investigaciones y Desarrollo Científico (2013) U.T

De los 73 grupos de investigación, 54(cincuenta y cuatro), se encuentran reconocidos por COLCIENCIAS, lo que representa un 67,5% respecto al total de 80 grupos de investigación reconocidos por COLCIENCIAS en el departamento del Tolima, en el año 2013.

La distribución de grupos de investigación por áreas de conocimiento, es evidente que el mayor número de grupos corresponde a las áreas de las ciencias sociales, seguido de las ciencias humanas, como se muestra en la (Ver Tabla 10).

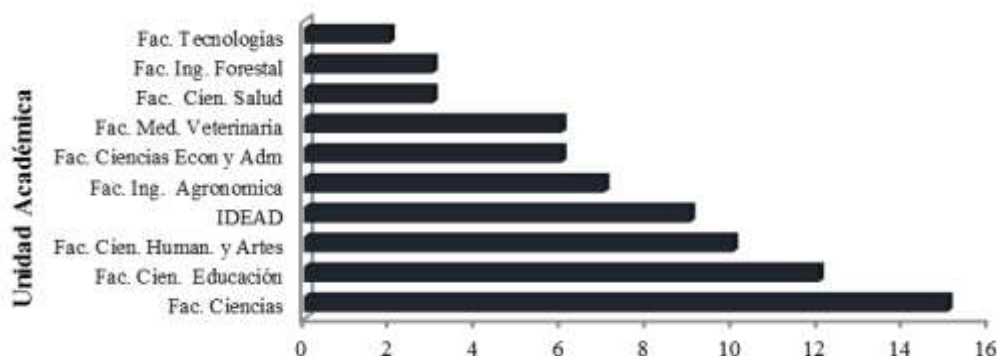
Tabla 10. [Grupos de investigación por áreas de conocimiento](#) 2013

Áreas de conocimiento de Colciencias	No. de grupos de investigación
Ciencias biológicas	8
Ciencias agrarias	12
Ciencias de la salud	4
Ciencias exactas y de la tierra	9
Ciencias humanas	17
Ciencias sociales	18
Lingüística, letras y artes – letras	5
TOTAL	73

Fuente: Colciencias - Oficina Central de Investigaciones y Desarrollo Científico (2013) U.T

Con respecto a la distribución de grupos de investigación por unidades académicas, se constata que el mayor número de grupos están adscritos a las Facultades de Ciencias y Ciencias de la Educación con 15 y 12 grupos, respectivamente. Esto obedece a que estas facultades poseen el mayor número de docentes de planta, y con mayor nivel de formación (Ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.4).

Figura 4. [Grupos de Investigación por unidades académicas](#) 2013

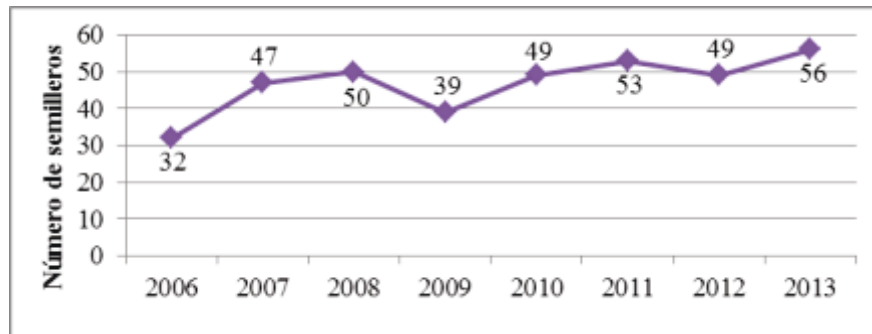


Fuente: Oficina Central de Investigaciones y Desarrollo Científico U.T

En esta misma línea encontramos los Semilleros de Investigación que se están fortaleciendo con la aplicabilidad de las políticas implementadas, a través de

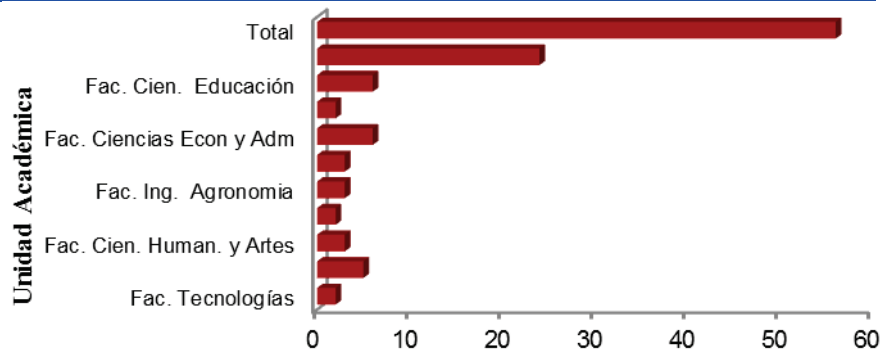
estímulos para participar en convocatorias donde se financia parte de sus proyectos de investigación, a la fecha se encuentran inscritos 56 semilleros, que representan un incremento del 175% con respecto al año 2006, cuando de manera incipiente se comienza con la construcción y desarrollo de políticas encaminadas a este propósito, ver la evolución en las Figuras 5 y 6.

Figura 5. **Evolución Semilleros de Investigación** Años 2006-2013



Fuente: Oficina Central de Investigaciones y Desarrollo Científico U.T

Figura 6. **Semilleros de Investigación por unidades académicas 2013**



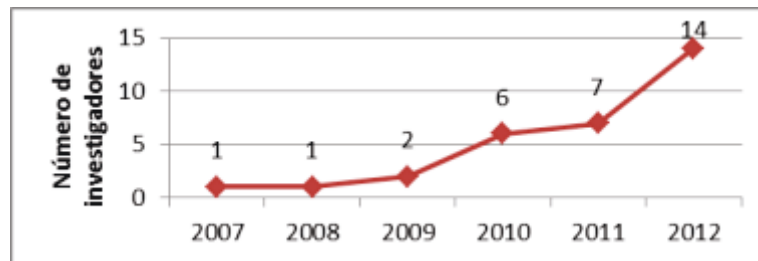
Fuente: Oficina Central de Investigaciones y Desarrollo Científico U.T

Importante destacar en este proceso que el Instituto de educación a distancia (IDEAD), también ha incursionado en estos procesos de investigación formativa, y en la actualidad concentra el 42,85% de los semilleros vigentes.

Otra de las modalidades que presenta la Universidad, es la de los Jóvenes Investigadores, con el incremento en las convocatorias realizadas por COLCIENCIAS, a través del programa Jóvenes Investigadores, las cuales buscan que profesionales

establezcan vínculos con grupos y centros de investigación y desarrollo tecnológico, permitió que el número de jóvenes investigadores vinculados en el año 2012 ascendiera a 14, lo que representa un aumento del 133,3% en los últimos dos años (Ver Figura 7).

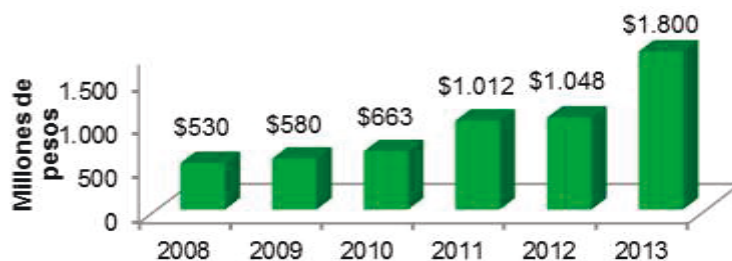
Figura 7. Programa Jóvenes Investigadores de COLCIENCIAS Años 2007-2012



Fuente: Colciencias - Oficina Central de Investigaciones y Desarrollo Científico 2013.U.T

La investigación en la Universidad del Tolima se hace a través de fuentes internas y externas. Las fuentes internas corresponden a transferencias de la Sede Central al Fondo de Investigaciones. Tal como se indica en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. 8.**

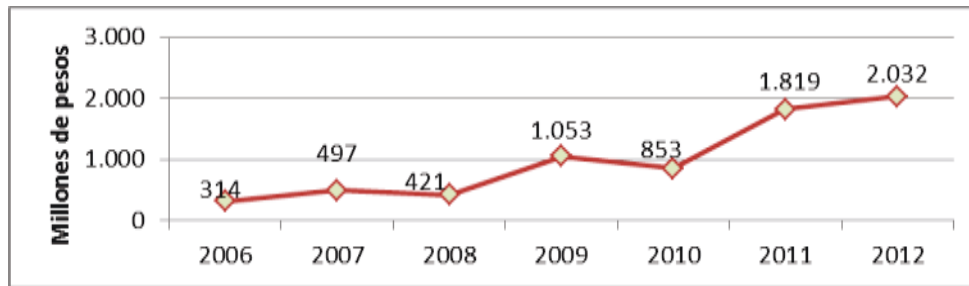
Figura 8. Transferencia de la Sede Central al Fondo de Investigaciones Años 2008-2013



Fuente: Oficina Central de Investigaciones y Desarrollo Científico U.T

Los recursos procedentes de fuentes externas, en el periodo comprendido entre los años 2006 y 2012, muestran tendencias de crecimiento bastante positivas y de gran impacto al pasar de \$313.846.659 a \$2.031.601.874, lo que representa un aumento de gran escala de 547,3%. (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.9.**)

Figura 9. Recursos externos para financiación de Investigación Años 2006-2012



Fuente: Oficina Central de Investigaciones y Desarrollo Científico U.T

Así como, se presentan grandes avances en los aspectos antes descritos, es importante destacar logros en la parte misionales como la acreditación, la institución hace grandes esfuerzos por lograr acreditación de sus programas, es así como en la actualidad cuenta con siete (7) programas académicos acreditados de alta calidad, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Economía, Biología, Ingeniería Agronómica, Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería Forestal y Enfermería.

Para el año 2014, proyectan la acreditación en primera instancias de los siguientes programas: Topografía, Comunicación Social, Medicina y Educación Física. Al contar con el aval y la aprobación por parte de las directivas y contemplado en el Plan de Desarrollo para la vigencia 2014-2022, recientemente aprobado por el Consejo Superior de la Universidad, los recursos y las condiciones necesarias para obtener tal acreditación de alta calidad, como también de al menos dos programas de la modalidad de educación a distancia.

Con la acreditación de un número significativo de programas académicos, la institución busca ir construyendo el camino hacia la acreditación institucional, ya que en actualidad solo ocho universidades estatales colombianas (Antioquia, Caldas, Cauca, Industrial de Santander, Nacional, Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tecnológica de Pereira y Valle) cuentan con ella. Esto constituye un gran reto para para la presente administración, que en tal sentido trabaja con el acompañamiento de la Universidad de Antioquia y con el auspicio del Ministerio de Educación Nacional, labores que emprenden en el semestre B de 2013, con el único objetivo de llegar a la acreditación

institucional. Importante hacer mención que los procesos antes comentados como el de acreditación de alta calidad de los programas, como la acreditación institucional son voluntarias.

Para tal fin, en el marco de la convocatoria «Fomento a la acreditación institucional» adelantada por el Viceministerio de Educación Superior del Ministerio de Educación Nacional, el esquema de acompañamiento diseñado con la Universidad de Antioquia, para formular e iniciar la implementación de un plan de acción que genere un sistema de acreditación institucional, basado en un modelo de autoevaluación y unos instrumentos de apoyo sistematizados para la autoevaluación. Partiendo de las observaciones y las recomendaciones consignadas por el CNA³, producto de la visita realizada hace dos años como respuesta a la presentación de la institución en la búsqueda de la acreditación institucional, que no fue valorada positivamente por el organismo antes en mención.

Un aspecto complementario en el cual la universidad avanza progresivamente, con resultados muy satisfactorios, es en el tema de la Internacionalización, en los últimos cinco años, el número de docentes y de estudiantes extranjeros, que han realizado pasantías en la Universidad, suma un total de 122 docentes y 56 estudiantes extranjeros, en sentido contrario fueron enviados 342 docentes y 339 estudiantes de la Universidad a los países con los cuales la institución mediante convenios ha mantenido movilidad académica, son: Canadá, Estados Unidos, México, Costa Rica, Cuba, Panamá, Venezuela, Perú, Chile, Argentina, Brasil, Bolivia, España, Inglaterra, Polonia y Japón.

Durante el año 2013, visitaron la universidad 25 docentes, oriundos de México, Brasil, Cuba, Bélgica, Vietnam, Estados Unidos y Venezuela. Siendo las grandes beneficiadas con esta movilidad las facultades de Ingeniería Agronómica, Ingeniería Forestal, Ciencias Básicas, Ciencias de la Educación, Ciencias Humanas y Artes,

³ CNA: Consejo Nacional de Acreditación

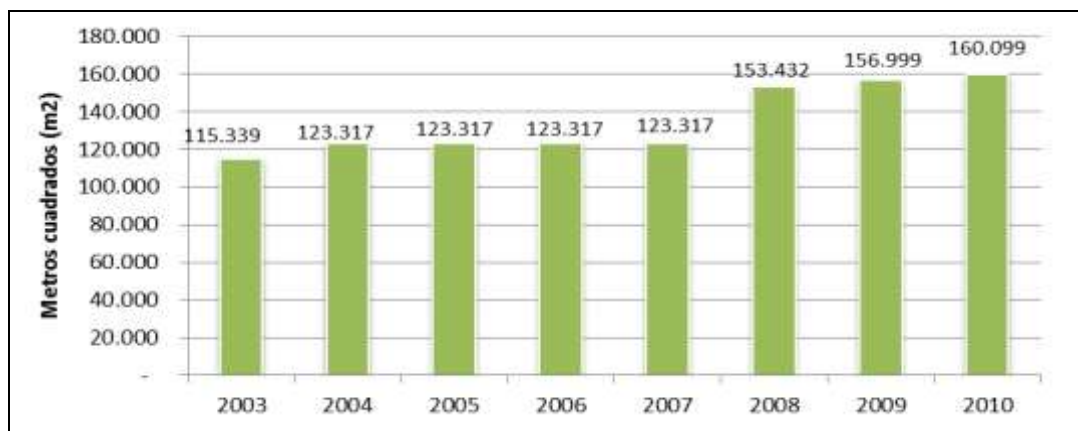
Medicina Veterinaria y Zootecnia, y el Instituto de Educación a Distancia -IDEAD-. De igual manera, estudiantes procedentes de España, Ecuador, Bélgica, Estados Unidos, Perú, México, Francia y de la Universidad Distrital de Bogotá, han estado cursando estancias cortas de pasantías en investigación, semestre académico y prácticas internacionales.

Con el propósito de robustecer y consolidar las actividades de la internacionalización, la dirección de la Universidad realiza convocatorias para que estudiantes cursen un semestre académico o realicen práctica internacional como opción de grado. Las Universidades con las cuales se han realizado convenios para este intercambio son Viçosa (Brasil), del Sur y Nacional de Quilmes (Argentina) y la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (México). En actividades relacionadas con cooperación para el intercambio docente e investigación la Universidad del Tolima hace parte integral de diferentes redes internacionales, predominando entre ellas las vinculadas a la investigación en el sector agropecuario, ambiental, de ciencias básicas y Educación.

En contraste a los adelantos antes descritos, la planta física de la universidad, se constituye en un uno de los factores críticos. Al no tener un número suficiente de aulas, pues solo cuenta con 90 para la atención de la población estudiantil en las modalidades presencial y a distancia, y para el servicio de extensión en idiomas extranjeros. Aunado a esta falta de aulas, encontramos la carencia de espacios suficientes y bien dotados como laboratorios, auditorios y escenarios para el desarrollo de actividades culturales, deportivas y asistenciales.

A pesar de no contar con suficientes salones, el área física construida de la Universidad, ha crecido en los últimos ocho (8) años sin incluir terrenos y bienes inmuebles en comodato o en arriendo, áreas de protección ambiental, parqueaderos, vías peatonales y vehiculares, zonas verdes, áreas dedicadas a la explotación agrícola y área pecuaria de especies mayores.(Ver Figura 10)

Figura 10. Área física construida en (m2) para labores misionales Año 2003-2010



Fuente: Sistema Nacional de Información de Educación Superior – SNIES

En relación con los escenarios deportivos y los espacios para estudio y estar de los estudiantes, docentes, funcionarios y trabajadores son insuficientes y generan congestión interna por la cantidad de personas y vehículos que diariamente visitan la institución. Las granjas experimentales sus instalaciones requiere de mantenimientos y mejoras que se direccionen en darle una funcionalidad hacia las actividades académicas, investigativas y de extensión a la comunidad.

Respecto de la infraestructura tecnológica, el campus cuenta con una red de fibra óptica que satisface las necesidades actuales y futuras de conectividad. La cobertura de la red wifi ha venido creciendo paulatinamente y actualmente ofrece una cobertura del 70% dentro del campus. Además la Universidad posee un Data Center donde se encuentran los servidores de los programas con la información académica y administrativa de la institución.

La conectividad del campus a internet, ha pasado su ancho de banda a 150 MBPS. Y 27 Centros Regionales de Educación a Distancia se encuentran conectados con fibra óptica.

La institución ha realizado inversiones en equipos de cómputo y en la actualidad posee un inventario al servicio de los funcionarios en más de 1.776 PC de escritorio y 444 portátiles, licenciados con sistema operativo Windows y aplicaciones de Microsoft.

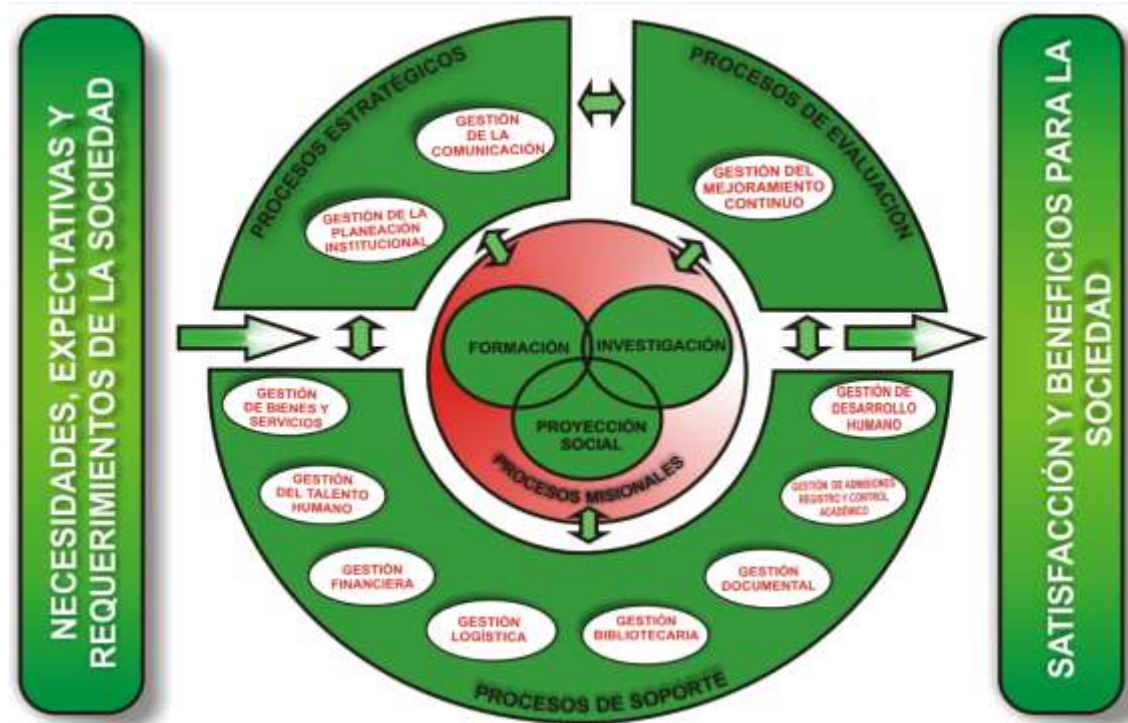
Complementario a ello se tiene la plataforma Moodle, para adelantar actividades virtuales a través de la cual los docentes de la modalidad presencial y distancia, viene implementando sus cursos.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación comienzan a mostrarse tímidamente, y se requiere de grandes esfuerzos para situar la Universidad en el contexto global, para ello la institución programa y desarrolla procesos de capacitación y actualización para el personal en el manejo de estas tecnologías y especialmente al personal que labora con la modalidad a distancia, ello permitirá incursionar en el futuro cercano con programas de la modalidad virtual mediada por Tic, y ser la líder regional en la modalidad.

Concordante con los avances tecnológicos, la universidad ha declarado la calidad como un compromiso con el propósito de mejorar los sistemas de gestión, en cumplimiento de tal compromiso, en el año de 2009 alcanza la certificación de sus procesos bajo normas técnicas de calidad. Siendo la Biblioteca Rafael Parga Cortés, la primera dependencia en la universidad, en recibir la certificación del ICONTEC, bajo la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2004 y sucesivamente en el año 2010 recibió el máximo reconocimiento a la calidad de los procesos y el reconocimiento del Laboratorio de Servicios de Extensión (LASEREX), con la Certificación de Calidad bajo la Norma Técnica Colombiana de la Gestión Pública NTCGP 1000:2009, entregada por ICONTEC.

Reconocimientos que son el resultado de aplicar una disciplina de administración enfocada en los procesos del sistema de gestión de calidad, que están a disposición de la comunidad, con el único propósito de prestar servicios de calidad y que son objeto de mejora continua, la que logra con el concurso y la participación decidida del talento humano de la institución, que han concebido al sistema de gestión de la calidad un componente fundamental para una adecuada dirección y gestión, como se muestra en la Figura N° 11

Figura 11. [Mapa de procesos Universidad del Tolima](#)



Fuente: Oficina de Desarrollo Institucional U.T

Mapa de Procesos definido por cuatro grandes grupos, así: Procesos Misionales, procesos estratégicos, procesos soporte y procesos de evaluación, que en su integralidad conforman el Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad del Tolima, los cuales se relacionan a continuación:

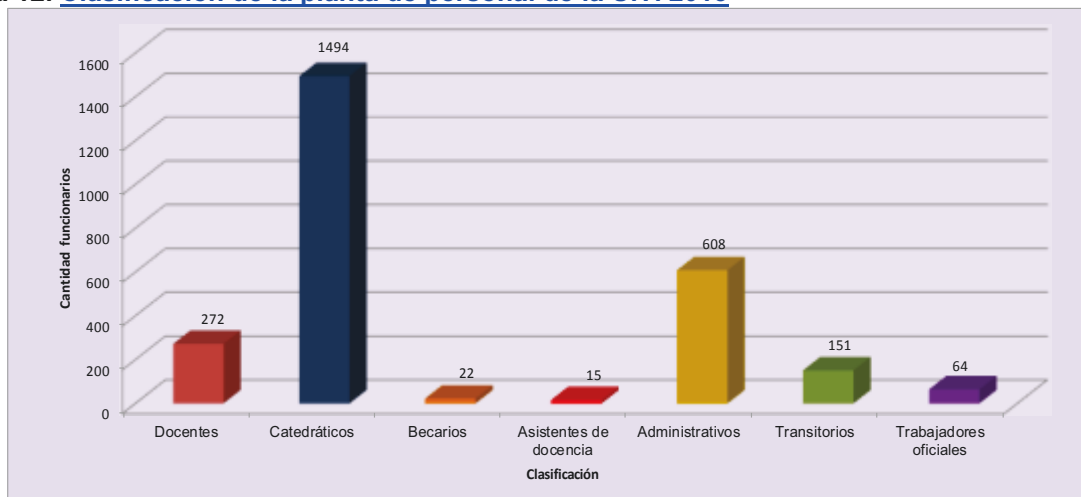
- **Procesos estratégicos:** Aquellos que tienen alcance sobre los demás procesos del sistema, para su planificación y para la definición de políticas de gestión en todos los niveles de la Universidad. Están conformados por dos procesos: gestión de la planificación institucional y gestión de la comunicación.
- **Procesos misionales:** Aquellos que intervienen en la determinación de requerimientos, necesidades y expectativas de sus usuarios. Están conformados por los procesos de formación, investigación y proyección social.

- **Procesos de soporte:** Aquellos involucrados en la provisión de los recursos y actividades de apoyo necesarios para el normal funcionamiento de los demás procesos del sistema. Están conformados por los procesos de gestión de bienes y servicios, gestión del talento humano, gestión financiera, gestión logística, gestión bibliotecaria, gestión documental, gestión de admisiones, registro y control académico y gestión de desarrollo humano.
- **Procesos de evaluación:** Aquellos involucrados en la evaluación institucional a los demás procesos del sistema. Está conformado por el proceso de gestión del mejoramiento continuo.

Sistema de gestión logrado mediante la participación de su talento humano que concibe la gestión como un proceso centrado en dirigir de forma adecuada su personal, apoyado en el desarrollo de sus capacidades y realizando una gestión por competencias. Mediante planes de capacitación, actualización en áreas del conocimiento relacionadas con el mejor desempeño de sus funcionarios.

Actualmente la planta con la que cumple la misión institucional, está clasificada en diferentes niveles académico-administrativos, de acuerdo con la naturaleza y carácter funcional de cada cargo. Debe indicarse que dentro de la categoría de personal administrativo se encuentran los docentes comisionados en cargos de directivos, (Ver Figura N°12)

Figura 12. Clasificación de la planta de personal de la U.T. 2013



Fuente: Vicerrectoría Académica – Relaciones Laborales y Prestacionales U.T

Dentro de contexto laboral el clima organizacional, es un factor importante en la vida de los funcionarios. Desde el programa de clima organizacional, orientan diversas actividades, como la semana de la salud, apoyo psicosocial a los administrativos y docentes en situaciones de calamidad y conflictos interpersonales que afecten el desarrollo laboral; desarrollo de talleres de liderazgo efectivo, autocuidado y manejo de estrés, habilidades sociales básicas, trabajo en equipo y primeros auxilios.

En materia laboral, con los cambios producidos en su normatividad, es necesario adelantar las modificaciones normativas, tales como reforma y definición de un estatuto de carrera administrativa, como la implementación del Sistema de Información y Gestión del Empleo Público -SIGEP-, como herramienta tecnológica que sirve de apoyo en los procesos de planificación, desarrollo y gestión del talento humano.

Aunque los resultados alcanzados por la institución son significativos, en los diferentes campos de atención como en el académico, de extensión, de la investigación y la administración, es el momento de renovar y trascender los mecanismos de la participación representativa de la comunidad académica y convocarla, para que ella de forma directa participe en la elaboración y consolidación de estrategias más acordes a las nuevas exigencias y contextos presupuestales que le permitan a la comunidad ser incluyentes en las decisiones de los proyectos bajo un esquema y un estructura de un

presupuesto participativo.

2.2.1 La Tradición Presupuestal de la Universidad. La Universidad del Tolima en acatamiento a su misión⁴ y en la intención de dar respuesta a las necesidades de la comunidad educativa, sus usuarios y la región, dispone de un presupuesto que desde muchos años se formula, elabora y aprueba tradicionalmente con una estructura administrativista y teniendo como fundamentos metodológicos como los siguientes:

- La dirección de la universidad expide los lineamientos generales que sirven de insumos para la elaboración de un primer anteproyecto. Es importante mencionar que a partir de año pasado, (2013). La rectoría a través de la Resolución N°927 del 27 de julio de 2013 “creo el Comité de Presupuesto de la Universidad del Tolima”, el cual tiene como función principal: asesorar de manera oportuna a las diferentes unidades académicas y administrativas en materia presupuestal y recomendar a la alta dirección sobre las políticas y directrices que se deben establecer dentro del proyecto de presupuesto institucional.
- Además se soportan en los comportamientos de los indicadores económicos y las políticas macroeconómicas que pueden incidir en los cálculos de las proyecciones, como se muestra en la Tabla 11.

⁴ Misión: La Universidad del Tolima es una institución de educación superior de carácter público que fomenta el desarrollo de capacidades humanas para la formación integral permanente, apoyada en valores éticos de tolerancia, respeto y convivencia mediante la búsqueda incesante del saber, la producción y la apropiación y divulgación del conocimiento en los diversos campos de la ciencia, el arte y la cultura, desde una perspectiva inter y transdisciplinar, como aporte al bienestar de la sociedad, al ambiente y al desarrollo sustentable de la región, la nación y el mundo.

Tabla 11. Indicadores Económicos

VARIABLE
Inflación fin periodo, IPC (%)
Crecimiento Real PIB (%)
Tipo de cambio promedio (\$ por US\$)
Crecimiento Recursos de la Nación funcionamiento
Crecimiento Recursos de la Nación inversión

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

- Otra de las herramientas que sirven para la elaboración de los cálculos presupuestales, son los datos de comportamientos históricos de las ejecuciones presupuestales.
- La ODI⁵ solicita mediante comunicación escrita solicita a las unidades académicas los cálculos de las estimaciones, necesidades y proyecciones la ODI a través de sus funcionarios recopila la información e inician el trabajo de elaboración de un primer anteproyecto. (Artículo 29 numeral 4 del Estatuto General de la Universidad).
- Con la estimación de las necesidades los funcionarios de la ODI, consolidan en un documento, que es denominado un primer anteproyecto de presupuesto.
- Este anteproyecto de presupuesto, es presentado para la discusión, el análisis y aprobación del Comité rectoral⁶.
- Una vez que es aprobado por los integrantes del Comité mencionado, el rector lo presenta a estudio y aprobación del Consejo Académico⁷.

⁵ ODI : Oficina de Desarrollo Institucional de la Universidad del Tolima.

⁶ Comité Rectoría: conformado por el Rector, los vicerrectores, el director del Instituto de Educación a Distancia y Secretario General.

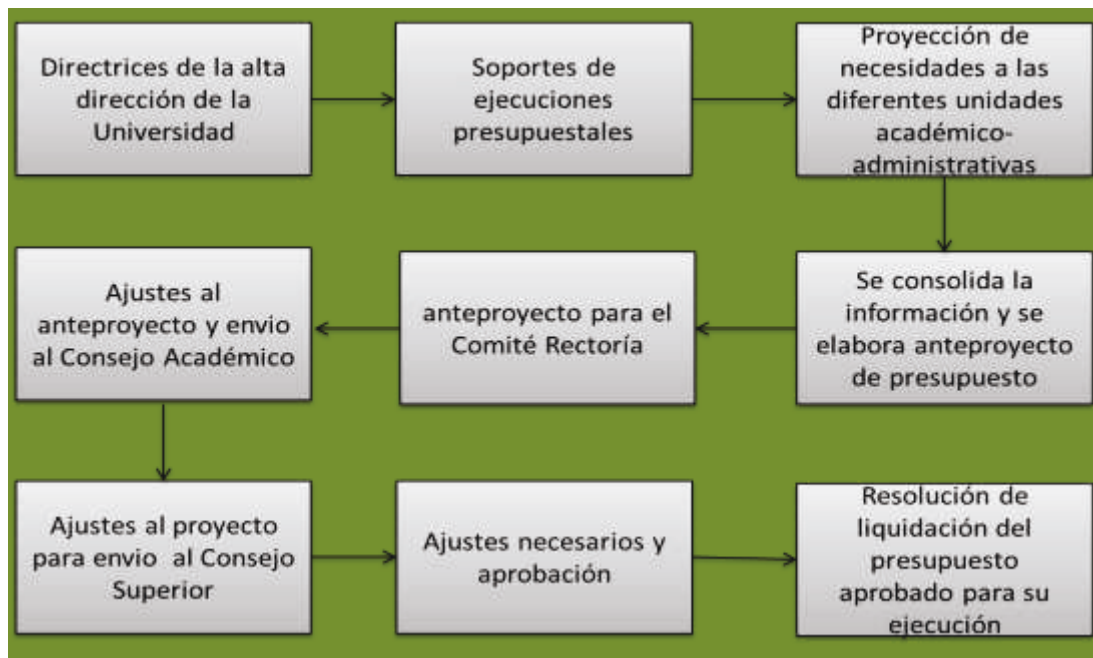
- El Consejo Académico en sus sesiones discute, analiza, modifica y finalmente expide un acto administrativo recomendando su presentación al Consejo Superior, y quien lo presenta para su estudio y aprobación es el rector.
- Discutido, analizado, estudiado y aprobado el proyecto por el Consejo Superior⁸, expiden un acto administrativo (artículo 18, numeral 4 del Estatuto General).
- Finalmente el Rector expide una resolución de liquidación de presupuesto.
- Se procede a su ejecución anual.

El paso a paso descrito se cumple de forma rigurosa para llegar finalmente a la aprobación de un presupuesto calculado sobre la base de unos incrementos estipulados anualmente, y que sintetizan en un procedimiento que hace parte del sistema de gestión de calidad, como se muestra en la figura N°13.

⁷ Consejo Académico; Organo de dirección académica conformado por el rector (presidente), vicerrectores, decanos y director del instituto de educación a distancia.

⁸ Consejo Superior: Es el órgano máximo de dirección de la Universidad del Tolima.

Figura 13. Procedimiento Presupuestal



Fuente: Oficina Desarrollo Institucional

La plataforma presupuestal en su parte normativa se soporta en disposiciones externas e internas:

La Constitución Política, artículo 346 que indica la formulación anual del Presupuesto de Rentas y Ley de Apropriaciones que deberá corresponder al Plan Nacional de Desarrollo...

Artículo⁹ 69, que garantiza la autonomía universitaria. Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley. La ley establecerá un régimen especial para las universidades del Estado. El Estado fortalecerá la investigación científica en las universidades oficiales y privadas y ofrecerá las condiciones especiales para su desarrollo. El Estado facilitará mecanismos financieros que hagan posible el acceso de todas las personas aptas a la educación superior.

⁹ Autonomía universitaria.

- Decreto 111 del 15 de enero de 1996 “Por el cual se compilan la ley 38 de 1989, la ley 179 de 1994 y la ley 225 de 1995, que conforma el estatuto orgánico de presupuesto”
- Ley 30 del 28 de diciembre de 1992 “Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior”. Artículos 86“las universidades estatales u oficiales recibirán anualmente aportes de los presupuestos nacional y de las entidades territoriales, que signifiquen siempre un incremento en pesos constantes, tomando como base los presupuestos de rentas y gastos, vigentes a partir de 1993.”
- Y la Sentencia 210 del año de 1997. Con al cual le reconoció autonomía administrativa, que no es otra cosa que la facultad relativa que tienen las universidades de manejarse por sí mismas, y autonomía financiera, que se traduce en que cada establecimiento público tiene su propio patrimonio y su propio presupuesto, como persona jurídica que es....

Internamente la Universidad está fundamentada en:

- Un Estatuto General de la Universidad del Tolima (Acuerdo 104, Artículo 18, numeral 3, de 1993), que establece algunas disposiciones en torno a la elaboración, aprobación y ejecución del presupuesto.
- El Acuerdo 006, Artículo 12, de 1997 “Por el cual se adopta una reorganización de la estructura orgánica administrativa de la Universidad del Tolima”.
- La Resolución 927 del 18 de julio de 2013 Por medio de la cual se crea el Comité de Presupuesto de la Universidad del Tolima”.

Desde el quehacer académico importante resaltar que la universidad cuenta con un PEI¹⁰, recientemente aprobado por el Consejo Superior, el cual es la carta de

¹⁰ PEI: Proyecto Educativo institucional.

navegación en los asuntos académicos y desde allí se extraen las necesidades y requerimientos para su cuantificación en el presupuesto. Aunque es oportuno reconocer que no todas estas necesidades y requerimientos para su ejecución estén garantizadas en un 100%.

El ejercicio presupuestal recoge un determinado porcentaje de las necesidades para atender durante un periodo de tiempo, una anualidad y para ello, dispone de unas herramientas complementarias que son el insumo para consolidar su ejecución, como el mismo PEI, los planes de acción, reflejados en un plan financiero, un plan operativo de inversiones, definidos sus componentes, como aparece a continuación.

El proyecto Educativo Institucional PEI: es un documento dinámico, en construcción continua, que constituye la carta de navegación de la comunidad universitaria, mediante el debate participativo, en el que predominan la interacción académica y el respeto mutuo.

El Plan Financiero es un instrumento de planificación y gestión financiera de mediano plazo, soportado en las operaciones proyectadas de ingresos, egresos, superávit o déficit y su financiación. Su importancia radica en definir objetivos, estrategias y metas de ingresos para sanear las finanzas y lograr los objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo.

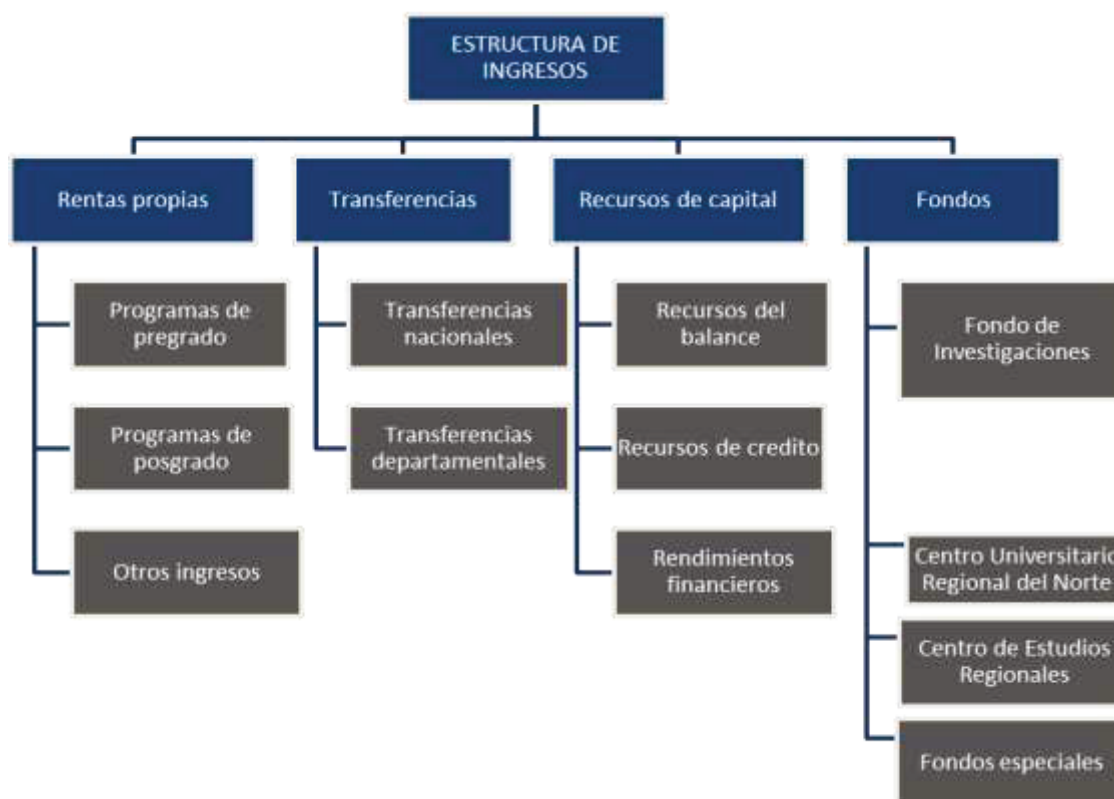
El Plan Operativo anual de Inversiones: señala los proyectos de inversión clasificados por el origen de los recursos, articulándolos con los objetivos, estrategias y metas del Plan de Desarrollo. La elaboración del plan operativo anual de inversiones es responsabilidad de la Oficina de Desarrollo Institucional.

El Presupuesto anual: cubre, de manera integral, todas las actividades inherentes a misión institucional; esto es, los aspectos investigativo, científico, bienestar, planeación institucional, modernización en y fortalecimiento de todas las fuentes de ingresos.

2.2.2 Composición del Presupuesto. El presupuesto de la Universidad, está conformado de una parte por los ingresos que son generados por: las actividades propias del quehacer universitario, los aportes del gobierno nacional y departamental y otros recursos complementarios a la labor misional de la Universidad. Recursos que son bastante limitados frente a la generación de gastos que son ilimitados.

En su composición los ingresos están conformados y definidos por los siguientes ítems, como lo muestra la Figura N°14,

Figura 14. Estructura de Ingresos Universidad del Tolima



Fuente: Oficina de Desarrollo Institucional

Rentas Propias: Estos recursos son recibidos por concepto de matrículas de los programas académicos de pregrado y posgrado en las modalidades presencial y a distancia, además de los recursos recibidos por pago de inscripciones, derechos de grado y otros emolumentos complementarios de la academia. De igual forma hacen

parte integral otros ingresos recibidos por conceptos complementarios y generados por actividades no misionales, como arriendos, venta de inservibles, reintegros del Impuesto al Valor Agregado (IVA). También hace parte integral de estos recursos, los generados y recibidos por la aplicación de la estampilla prouniversidad del Tolima, acogida por la gobernación del Tolima a través de la Ordenanza 057 de 2001 y por la alcaldía del municipio de Ibagué, mediante Acuerdo 023 de 2010.

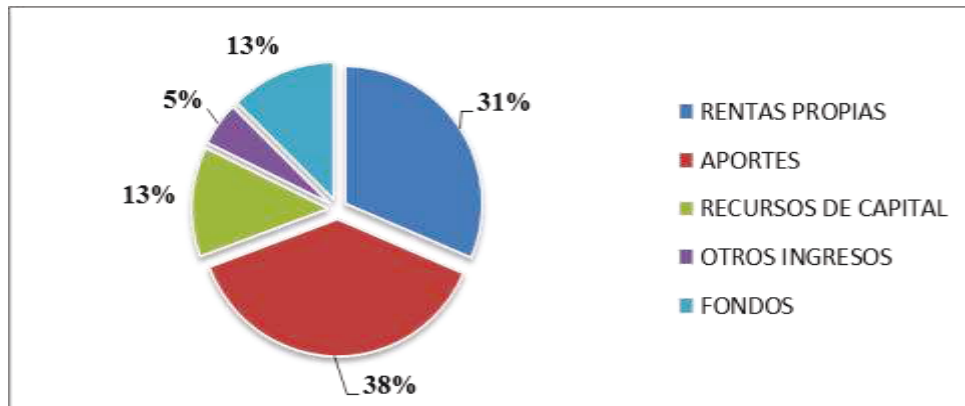
Aportes: Los recursos del orden nacional están conformados por aportes recibidos de la Ley 30 de 1992, artículos 86 y 87, por aportes de incremento de la base presupuestal, y los recursos de Ley 403 de 1997, “por la cual se establecen estímulos a sufragantes”. Cabe citar que los recursos mencionados son una fuente importante para el sostenimiento de la universidad. En el orden departamental, los recursos transferidos corresponden al artículo 86 de la Ley 30 de 1992.

Recursos de Capital: Conformado por los rendimientos financieros, los intereses generados en las cuentas y las inversiones, además de los recursos del crédito; también se cuentan los recursos provenientes de la liquidación del año fiscal, como son los recursos del balance y excedentes de tesorería

Fondos: La Universidad cuenta con la figura de los fondos para administrar recursos y generar algunos excedentes, los fondos son los siguientes: de investigaciones, Centro Universitario Regional del Norte y los fondos especiales, donde se ofertan cursos de educación continuada, ejecutan convenios interinstitucionales, y el fondo de relevo generacional (renovación planta docente) y Centro de Estudios Regionales.

A través de los años la participación de estas fuentes de financiación o recursos que conforman el ingreso, muestran un porcentaje significativo en la sostenibilidad de universidad para los aportes y especialmente los transferidos por la Nación, seguido por las rentas propias. (Ver figura N°15)

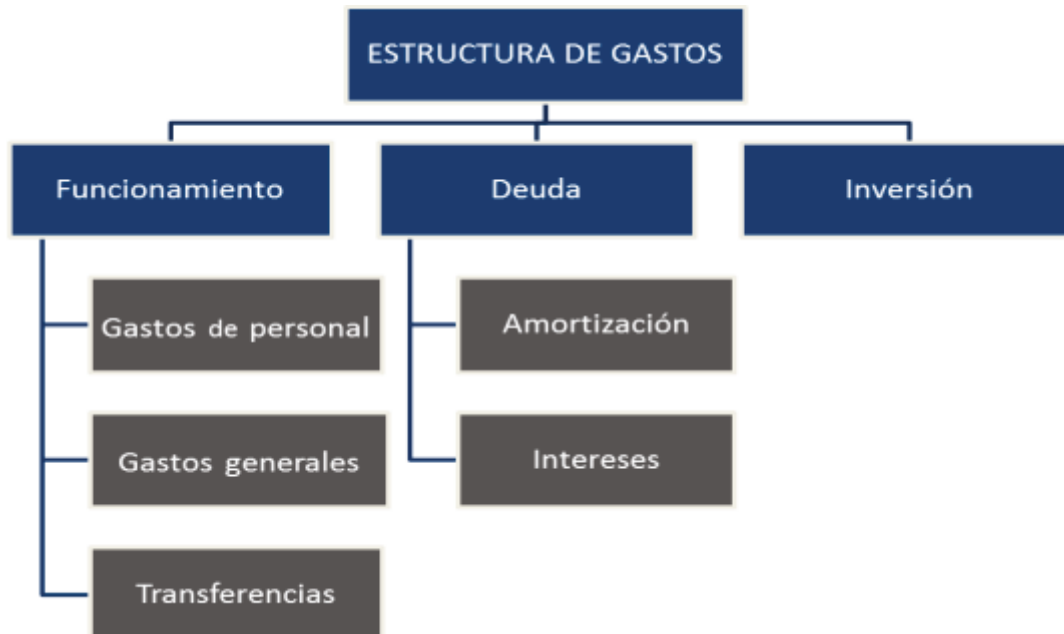
Figura 15. Participación de las fuentes de financiación



Fuente: Oficina Desarrollo Institucional U.T

GASTOS: Esta integrados por los gastos de funcionamiento, servicio de la deuda y las inversiones. (Ver figura N°16)

Figura 16. Estructura de Gastos



Fuente: Oficina de Desarrollo Institucional U.T

Gastos de funcionamiento: Son las apropiaciones necesarias para el normal desarrollo de las actividades administrativas y de apoyo; comprende los servicios personales, los gastos generales y las transferencias.

- **Gastos de personal:** Son todas aquellas erogaciones para atender el pago del personal vinculado en planta o a través de contratos. Incluye el pago de las prestaciones económicas, los aportes a favor de las instituciones de seguridad social privada y pública, en los términos de las disposiciones legales vigentes.
- **Gastos generales:** Son las erogaciones relacionadas con la adquisición de bienes y servicios necesarios para que la Universidad cumpla con las funciones asignadas por normas legales, como para el pago de sentencias judiciales, impuestos, tasas, contribuciones, derechos, multas, intereses y comisiones que obedezcan a mandato legal.
- **Transferencias:** Son recursos que se transfieren a las entidades públicas sin contraprestación de bienes y servicios, en cumplimiento de un mandato legal, ejemplo las que se realizan a los órganos de control.

Gastos de comercialización y producción: corresponden a los gastos en que incurren las granjas de la Universidad, para atender las necesidades académicas y de tipo comercial que se requieren en las actividades agrícolas y pecuarias.

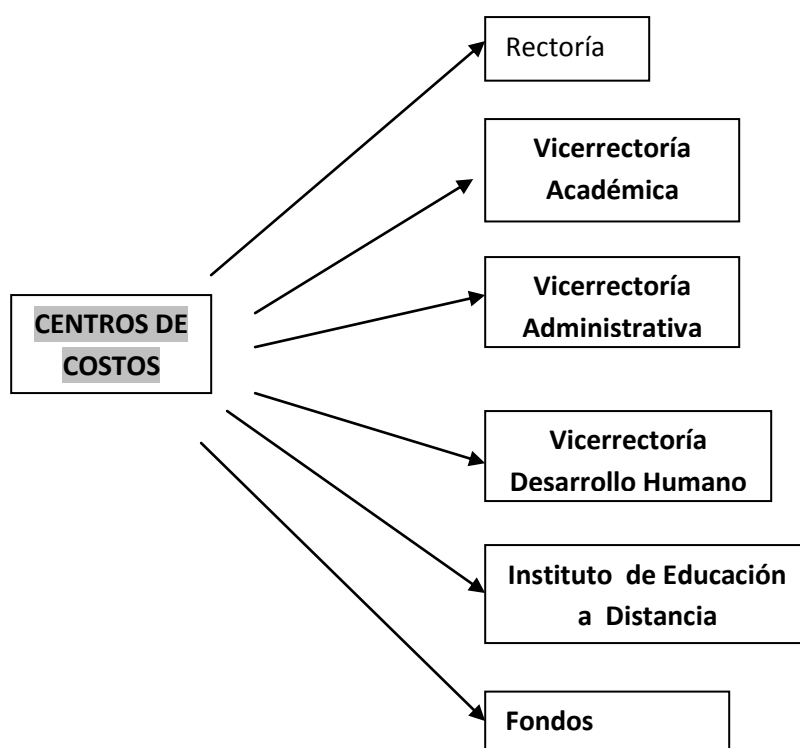
Servicio de la deuda: son las erogaciones para atender los pagos de deuda pública, como la amortización a capital y los intereses.

Inversión: se adelantan los gastos relacionados con mejoramientos de infraestructura física, tecnológica, académica, de bienestar para la comunidad universitaria.

Para efectos de atender las necesidades cuantificadas de las dependencias académicas y administrativas, la estructura de costo ésta diseñada y soportada en

cinco centros de costos, más el componente de fondo, siendo el más representativo el conformado por la Vicerrectoría Académica, que aglutina las nueve facultades de la universidad, y representan el 80% del total de presupuesto general. Además de provisionar recursos para los desarrollos que implica el PEI (Proyecto Educativo Institucional), la misión y los planes de acción de las unidades académicas. La estructura de costos es la que se muestra en la Figura N°17

Figura 17. Estructura de Costos



Fuente: El autor

Estructura con aplicativos cerrados en su manejo y disposición de los recursos que son mediados y autorizados por los directores de cada centro de costo en la aprobación de los gastos, donde se suele restringir la acepción de los términos “presupuestar y presupuesto” a su significación puramente financiera de formar,

anticipadamente, un cómputo de los ingresos y los gastos, donde sus bases se soportan en cálculos históricos y aplicación de incrementos del IPC¹¹.

Este direccionamiento centralizado genera inconformismos al interior de la comunidad universitaria, de los estamentos, agremiaciones sindicales y gremiales, que no hacen parte de las instancias decisorias en las actuaciones aprobadas en el presupuesto, aun existiendo normas que facilitan y permiten la participación amplia y suficiente, limitando a una mínima participación de tipo representativa, en la que no se ven representadas sus participaciones.

Las funciones Tradicionales de incrementar valores anualmente deben ir dando un giro hacía la implementación de nuevas técnicas y nuevos conceptos sobre un presupuesto que éste acorde a las tendencias de la modernización, de la globalización, y que permitan conocer de manera directa y con mayor precisión de las necesidades de la comunidad académica y administrativa, y quien mejor que ellos mismos a través de la convocatoria directa para participar de la elaboración y aprobación de un instrumento fundamental como lo es el presupuesto en el cual se refleje el sentir de la comunidad.

Esta situación invita a reflexionar en la construcción de una estrategia que permita lograr la interacción entre la Dirección y la comunidad universitaria, mediante la aplicación de un mecanismos de participación como un presupuesto participativo; ello podría traer consigo mejores prácticas de planeación, elaboración y ejecución del presupuesto, con los agregados que este mecanismo pueda desarrollar, en la mejora las relaciones interpersonales, hacer más fluidos los canales de comunicación y de participación con la comunidad universitaria¹².

¹¹ IPC: Índice de precios al consumidor.

¹² La Universidad del Tolima cuenta con personal docente, personal administrativo y trabajadores oficiales.

Reflexión que se puede abordar desde el ejercicio responsable de la autonomía consagrada en el artículo 69¹³ de la Constitución Política de Colombia, la Universidad, utilizar esta estrategia, por la búsqueda de la modernización, y estar preparados para asumir los retos de la globalización que ha traído consigo la revolución en temas contables y financieros, que debe asumir de manera urgente, y que en el futuro inmediato van a contribuir al fortalecimiento de la cultura de planeación y la flexibilización de la gestión.

En esta dirección es pertinente considerar que la Universidad debe iniciar el desarrollo de mecanismos que estén a tono con la modernidad, que amplíen los espacios de participación democrática y de intervención para la comunidad universitaria, en ejercicio del derecho de participación ciudadana, que se vuelvan parte activa de procesos como el de la elaboración y ejecución de una herramienta importante y básica para proyectar los ingresos y gastos que direccionan en el futuro los recursos financieros de la Institución, como el presupuesto participativo. De esta forma podrían lograrse mayores grados de efectividad en el camino hacia los objetivos institucionales, asumir con mayor firmeza el compromiso con la calidad educativa y con la sociedad; por la misma vía se daría una respuesta satisfactoria a la comunidad universitaria (personal administrativo.)

2.2. [REFERENTES TEÓRICOS](#)

Los cimientos de orden teórico-prácticos del presupuesto, como instrumento de planificación y control, sus orígenes se remontan a finales del siglo XVIII, con el parlamento Británico cuando se presentaban los planes de gasto del reino y se impartían directrices sobre la ejecución y el control.

¹³ Se garantiza la autonomía universitaria. Las Universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley...

Técnicamente la palabra se deriva del francés antiguo *bougette* o bolsa. Dicho significado intentó perfeccionarse posteriormente en el sistema inglés con el término Budget de conocimiento común y que recibe en nuestro idioma la denominación de presupuesto.

Francia en 1820 adopta el sistema en el sector gubernamental y en 1821 los Estados Unidos, como elemento de control del gasto público y como base en la necesidad formulada por funcionarios cuya función era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Para 1912 y 1925, y en particular después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y destinó recursos para aquellos aspectos necesarios que permitieran obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este periodo las industrias crecieron con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados.

En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a aprobar una Ley de Presupuesto Nacional, la técnica siguió su continua evolución, junto con el desarrollo alcanzado por la contabilidad de costos. Por ejemplo, en 1928 la Westinghouse Company adoptó el sistema de costos estándar, que se aprobó después de acordar el tratamiento en la variación de los volúmenes de actividad particular del sistema "presupuesto flexible".

Esta innovación generó un período de análisis y entendimiento profundos de los costos, promueve la necesidad de presupuestar y programar y fomenta el tecnicismo, el trabajo de grupo y a la toma de decisiones con base al estudio y la evaluación amplia de los costos.

- En 1930 se celebró en Ginebra, el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en que se definen los principios básicos del sistema.
- En 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos presentó el presupuesto por programas y actividades.
- En 1961 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabajó con un sistema de planificación por programas y presupuestos.
- En 1965 el gobierno de los Estados Unidos creó el Departamento de Presupuesto e incluyó en las herramientas de planeación y control del sistema conocido como "planeación por programas y presupuestos".

El papel desempeñado por los presupuestos lo destacan prestigiosos tratadistas modernos quienes señalan lo vital de los pronósticos relacionados con el manejo de efectivo. El presupuesto puede considerarse una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o, más específicamente, como parte de un sistema total de administración que incluye:

- Formulación y puesta en práctica de estrategias.
- Sistemas de planeación.
- Sistemas presupuestales.
- Organización.
- Sistemas de producción y mercadotecnia.
- Sistemas de información y control¹⁴.

Con base en lo anterior y de manera muy amplia, un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. A propósito, esta definición hace una distinción entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que estos últimos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aun cuando en su función de control, el presupuesto para un período anterior pueda compararse con los resultados reales (pasados).

¹⁴ <http://www-monografias.com/trabajos21/presupuesto/presupuesto.shtml>.

En el contexto internacional y nacional encontramos que las experiencias realizadas en los temas sobre presupuesto participativo, tiene sus orígenes en ciudades y municipios a nivel de la participación de la ciudadanía para tomar decisiones en lo referente a programas presupuestales de inversión.

En la experiencia internacional, se pueden citar algunos ejemplos de participación ciudadana en torno al presupuesto participativo, experiencias realizadas con la intención de materializar transformaciones en el poder político, lograr el fortalecimiento del tejido social y superar la pobreza en las ciudades. Tal es el caso de Porto Alegre (Brasil), (Martínez 2003),(Boaventura 2004), donde se afirma nace el presupuesto participativo y se decide preguntar a la comunidad en que deseaba invertir los escasos fondos municipales, a través del método de las asambleas plenarias, según Goldsmith y Vainer (2001), proceso que fue autorreforzando en el camino, debido a que los ciudadanos que no participaban de la elaboración del presupuesto participativo, ven como los participantes habían sido beneficiados por los proyectos, cuestión que los movió a sumarse, incrementando la asistencia a las reuniones.

Otros casos importantes como: Cotacachi (Ecuador), El Rosario (Argentina), Montevideo (Uruguay). Los ciudadanos intervienen en la toma de decisiones sobre las obras y los proyectos que se pretenden programar y adelantar en el ámbito del gobierno regional o local; de igual manera se utilizan los presupuestos participativos, (Gómez 2007), en materia de aportes a la gobernabilidad democrática de la ciudad, a los procesos locales de planeación en las comunas y corregimientos.

En Chile, aparecen las primeras experiencias de Presupuesto Participativo a inicios del año 2003, principalmente en los Municipios de Cerro Navia y Buin, más tarde, Illapel, La Pintada, Negrete y San Joaquín en el año 2004. En los últimos años, nuevos servicios y municipios han desarrollado experiencias en el mismo sentido, y otros, lo han considerado en sus propuestas programáticas, llegando incluso a mencionarse en los discursos presidenciales, como programa regional.

Los ejemplos mencionados , han sido destacados por los desarrollos y los resultados alcanzados mediante el método de las asambleas plenarias, demostrando resultados bastante exitosos, en la distribución de recursos, la realización de proyectos que han beneficiado a la comunidad y en especial la participación de sus ciudadanos.

Con la aplicación de este instrumento, pretendieron incorporar nuevas formas de abordar el espacio local, desarrollando iniciativas tendientes al reordenamiento territorial, a instalar diálogos permanentes con la comunidad e integrar la vecindad y el municipio en su conjunto a un cambio sustancial en las relaciones en las formas de abordar el espacio local. Así mismo, es una invitación ambiciosa a forma parte del proceso de repensar y decidir, el futuro de la comuna, mediante recursos destinados para ello. (DIDECO 2006).

2.2.1 Contexto Nacional. En nuestro país los primeros pasos de la participación de los ciudadanos en la administración pública comienzan a darse en 1958, con la creación de las juntas de acción comunal, de una manera tímida e incipiente, hasta que en 1991, con la Constitución Política, se promulga y le da fuerza constitucional a la participación ciudadana, generando en adelante cambios en la cultura ciudadana y actitudes más flexibles al interior de las entidades del Estado; a partir de entonces instituciones y ciudadanía inician un proceso de colaboración estrecha, a fin de mejorar el manejo de la cosa pública mediante la comunicación y el acercamiento de los administradores públicos y la sociedad civil.

Los mayores desarrollos comienzan a presentarse a partir del mandato constitucional, con el cual la ciudadanía inicia un proceso de aprendizaje, de comprensión, e inicia con la aplicación y la participación en la toma de decisiones.

Este es un reconocimiento reciente e inmaduro, a pesar que desde la misma colonia se han gestado múltiples movimientos populares para reivindicar este derecho, que la mayoría de estudios dan cuenta que sus desarrollos han estado en las ciudades y

municipios, los que apuntan a la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía que las conforman.

Con la Ley Estatutaria de Participación Ciudadana (Ley 134 de 1994)¹⁵, se abren espacios para que los ciudadanos ejerzan esta función en las entidades del Estado, hasta llegar recientemente a implementarse en las instituciones públicas de educación superior. En las universidades públicas arranca tímidamente, y básicamente en procesos de elección de rector y de algunos cuerpos de representación estudiantil, en los que siempre prevalecen los espacios cerrados y limitados a un orden de jerarquía.

Importante a nivel de documento importante referenciar el de Esperanza Gómez Hernández, quien realizó una evaluación al presupuesto participativo de Medellín, en el año 2005, en su gestión, cumplimiento de metas y objetivos y un balance desde la gobernabilidad democrática y la participación, la planeación y el desarrollo local.

Otra de las experiencias importantes sobre la construcción de presupuesto participativo es la ejecutada en los pueblos de Risaralda, de Jahír Rodríguez Rodríguez¹⁶, investigación basada en la metodología “diálogo de saberes”, donde se promovió el aprendizaje, la construcción del conocimiento y la participación como acción dialógica y participativa, donde los conocimientos y saberes son construidos de manera colectiva. Allí se crea un nuevo espacio público entre la ciudadanía, el poder legislativo y el poder ejecutivo en la toma de decisiones.

Otra de las experiencias nacionales se encuentra en ciertos documentos de la Federación Colombiana de municipios, en cooperación con el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo, que presenta una metodología de presupuesto participativo para municipios, allí se recogen las vivencias de los departamentos de

¹⁵ Ley 134 de 1994 “Por la cual se dictan normas sobre mecanismos de participación”

¹⁶ El Presupuesto Participativo defendiendo lo público y construyendo ciudadanía, experiencia del departamento de Risaralda, Colombia, Pereira Julio de 2003.

Quindío y Risaralda, y concluye que se vuelven realidad los atributos otorgados a la participación ciudadana, originando cambios en la institución municipal y la ciudadanía, siendo esta más consciente de lo público y de cuidar los recursos y descubrir necesidades apremiantes de la población.

Los resultados arrojados en los estudios adelantados por la Asociación de proyectos comunitarios para Popayán, en la aplicación del presupuesto participativo proponiendo y controlando, una forma de participación que redunde en el desarrollo de la región, permitieron constatar que las comunidades cada día se fortalecen e intervienen de forma activa en los procesos de gobierno local, mediante la aplicación de la metodología de los talleres, que concluyen con darle a la población herramientas esenciales para la conceptualización del tema y reproducir los conocimientos.}

2.2.2 [En las Universidades](#). En el campo de las instituciones de educación superior, pocos son los estudios y las experiencias que sobre presupuestos participativos existen y su aplicación ha estado enmarcada a tomar decisiones relacionadas con la escogencia de determinados proyectos de inversión, en realizar mediante la catedra capacitaciones y actualizaciones, simposios, diplomados en temas sobre los mecanismos de participación ciudadana (como el derecho de petición y la acción de tutela), como un sistema de aprendizaje, donde se explican: que son, para que sirven, como interponerlos, ante quién, desde ese proceso se busca más incentivar y promover una cultura que despierte el interés de la sociedad por ser más democrática participativa y una cultura cívica de solidaridad.

En un alto porcentaje las universidades sus estudios y aplicaciones están encaminados a tratar aspectos de orden administrativo, con participaciones determinadas a ciertas decisiones; no se cuentan con espacios de decisión amplios que convoque la participación masiva de los actores que hacen parte de la comunidad universitaria, y ésta enfocada a temas de dirección, donde no son parte activa en las decisiones de las instituciones.

En este sentido se puede referenciar la existencia de ejercicios no trascendentales de los desarrollos producidos por las universidades. Una de las pocas vivencias recientemente reveladas es la comentada por la Universidad de Manizales, que inició en el año de 2013, una propuesta diferente de hacer participación en la vida universitaria. Donde el rector en coordinación con sus colaboradores se propone adelantar un ejercicio de deliberación y priorización de algunos de los recursos del presupuesto de inversiones para la vigencia de 2014.

El ejercicio que se soporta en la implementación de una metodología de Presupuesto Participativo, con tal prueba se esperaba la suma presencia y voluntad de la comunidad educativa. El presente documento es instrumento introductorio a una práctica de la cual se esperan resultados importantes para la dinámica de inversión institucional. Lo que intenta es complementar y fortalecer los procesos en la institución, con la introducción del Presupuesto Participativo.

En resumen la exigua documentación sobre el tema y las investigaciones que al respecto se han desarrollado son muy recientes, apenas unos 16 años atrás, con algunas experiencias en el contexto internacional, con incidencia puntual y dirigida a la participación democrática de los ciudadanos en procesos de participación y la toma de decisiones frente al futuro de las poblaciones y municipios.

Algo semejante ocurre en el contexto nacional, donde los estudios referenciados hacen alusión a municipios donde se congrega a la comunidad para decidir y determinar proyectos de inversión a incluir en los presupuestos que consideren prioritarios; en ese mismo sentido los estudios realizados en algunas entidades públicas, que comenzaron a ser desarrollados a partir de la Constitución de 1991, con la cual se amplían los mecanismos y se concede al ciudadano ejercer mayor participación.

Las recientes modificaciones en materia contable y financiera en su dinámica le son más exigentes, en el sentido de aplicar estándares de calidad que hacen que las

entidades tengan que modernizarse, aplicar nuevas tecnologías y ponerlas a disposición de la comunidad para lograr abrir espacios en la internacionalización.

Estas inquietudes apuntan a que la dirección universitaria dé un vistazo hacia la implementación de tecnologías de instrumentos acordes con modernidad, para responder a la comunidad en tiempo real a los requerimientos y las necesidades planteadas por la comunidad universitaria, en ejercicio del derecho de participación ciudadana, y sean estos quienes tomen parte activa en la elaboración y ejecución de una herramienta importante y básica para proyectar los ingresos y gastos que direccionan en el futuro los recursos financieros de la Institución, como el presupuesto participativo

Es importante avanzar en el logro de mayores grados de efectividad en el camino hacia los objetivos institucionales, asumir con mayor firmeza el compromiso con la calidad educativa y con la sociedad. Por la misma vía se daría una respuesta satisfactoria a la comunidad universitaria (personal administrativo) y a la Institución.

2.3 UN PRESUPUESTO PARTICIPATIVO PARA LA UNIVERSIDAD

Los estudios referentes a los presupuestos participativos, son el reflejo o el resultado de una serie de experiencias y prácticas que convocan a la ciudadanía mediante metodologías de carácter participativo donde su implementación se establece mediante procesos de información, deliberación, decisión y control sobre temas de importancia para una comunidad.

Entendido el presupuesto participativo como un sistema en el cual, desde la formulación y el seguimiento del presupuesto se adelanta con el concurso de la población (comunidad universitaria), mediante los debates, las consultas, las inversiones las obras y las acciones a desarrollar por la dirección de la universidad; significa que el presupuesto es una herramienta de planeación presupuestal.

Como bien lo mencionan los inquietos y autores preocupados del tema, el presupuesto participativo ha de servir para que la población defina la inversión de sus recursos, para priorizar sus demandas, por ende se retoman las definiciones de algunos como: Ives Cabanes, quien en su perspectiva afirma, que el presupuesto participativo es: “Un mecanismo o proceso, por el cual la población define todos o parte de los recursos públicos y define el presupuesto y las políticas públicas”.

Así mismo, el Presupuesto Participativo (Castillo), constituye una de las experiencias más modernas y exitosas para la participación de la ciudadanía; ha sido definido como un instrumento de planificación anual que ayuda a la priorización de las demandas de la ciudad, permitiendo el acceso universal de toda la población, a tales decisiones.

Otras definiciones interpretando a Valdivia (2012); el presupuesto participativo es un instrumento de política y a la vez de gestión, a través del cual las autoridades regionales y locales, así como las organizaciones de la población debidamente representadas, definen en conjunto, cómo y a qué se van a orientar los recursos, teniendo en cuenta los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado.

Rodríguez(2007), señala que el presupuesto participativo es básicamente un sistema de formulación y seguimiento del presupuesto mediante el cual la población determina, a través de debates y consultas, dónde serán hechas las inversiones, cuáles son las prioridades, obras y acciones a ser desarrolladas por el gobierno.

El autor MIROSEVIC V., C, el presupuesto participativo está centrado en los orígenes, naturaleza y bondades de esta modalidad de participación y finaliza estudiando el marco normativo, para determinar si su aplicación a la realidad nacional es viable.

Teniendo como fuente las anteriores definiciones, se desarrolla una propuesta de presupuesto participativo con las incidencias y beneficios que puede traer su

implementación las vigencias venideras que en articulación con el recientemente aprobado Plan de Desarrollo¹⁷,

En esta orientación se propone la integralidad de estas dos herramientas de planeación; el Plan de Desarrollo y el Presupuesto participativo, en tal sentido se busca que en la prácticas sean una guía financiera para la Institución, que permita una mejor organización y se fortalezca mediante el ejercicio del diálogo y la construcción de consensos crear un nuevo formato de manejo de los recursos desde lo presupuestal.

Instrumento que debe elaborarse bajo los criterios de transparencia, la comunicación, la publicación amplia de la información, el reconocimiento pleno de los derechos fundamentales de la comunidad universitaria, y profundizar los procesos de participación, hasta ahora limitados a ejercicios de consulta y algunas veces de deliberación, pero sin decisión. La participación con decisión debe reconocerse como un derecho de la ciudadanía.

Sin embargo, es conveniente reconocer que las experiencias en lo relacionado con las instituciones, dependiendo de sus características, del lugar, de cada contexto, cada experiencia de presupuesto participativo tiene un “modelo propio” que se deriva del grado o nivel de desarrollo de la sociedad como de las instituciones públicas, de las decisiones tanto del gobierno central como local, y de la voluntad de los actores que intervienen en los procesos, lo cual conlleva a asumir el reto por hacer mucho más democrático el diseño y la ejecución del presupuesto.

El diseño e implementación, se estructura desde la articulación como se ha mencionado de un plan de desarrollo, donde de forma paralela y con las participación masiva de la comunidad, se desarrollen los pasos a continuación propuestos que permitan consolidar un presupuesto participativo.

¹⁷ Aprobado por el Honorable Consejo Superior, mediante Acuerdo N°023 del 13 de noviembre de 2013.

Partiendo de las estructuras organizacionales de la institución, es importante reconocer de los potenciales que la universidad puede tener en relación con los recursos con que cuenta para atender las necesidades de los integrantes de la comunidad universitaria

En tal sentido se pueden verificar los siguientes aspectos lógicos:

- A partir del conocimiento de las necesidades reales y de la fuente de los recursos y sus dificultades, insumo valioso para diseñar una estrategia que identifique un plan de superación de las necesidades identificadas.
- A través de inclusión de la comunidad universitaria en este proceso, mediante nuevas dinámicas que le permitan determinar y escoger las iniciativas.
- Introducir las disposiciones que permitan el surgimiento y propuesta de iniciativas que den respuesta a la problemática de la comunidad, dentro de parámetros de cordialidad.
- Prestar especial atención a las actividades prioritarias, en especial las consignadas en el Plan de Desarrollo vigencia 2014-2022. (Anexo A)
- Generar medidas de acompañamiento al personal de la institución, en el desarrollo y capacitación para la elaboración, ejecución y seguimiento de las actividades anuales del presupuesto participativo.

2.3.1 Fase 1: Diseño metodológico. En esta fase se sugiere por calendario, se dé comienzo en el mes de mayo, con la conformación de los equipos técnicos del presupuesto, integrados por profesionales de las oficinas de Desarrollo Institucional, División contable y Financiera, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría Administrativa y la Rectoría.

Para el año 2013 se avanzó a través de un acto administrativo (Anexo B) expedido por la rectoría, con la conformación de un comité, pero que se requiere de su ampliación.

En esta etapa es fundamental la **escogencia de los participantes**, este comité será el encargado de entregar las directrices, los parámetros y las políticas referentes a:

- Capacitación a los agentes participantes de las instancias del presupuesto participativo.
- Desarrollo de talleres de trabajo.(actas)
- Evaluación técnica de prioridades
- Formalización de los acuerdos
- Rendición de cuentas,
- Otros que acuerden la instancia participativa

Conformación de comités: órganos y mecanismos de participación

Se requiere su creación, y otorgar funciones a los organismos que integran la comunidad universitaria como sigue:

- **Comité estudiantil:** que podría estar conformado por los representantes ante los consejos de facultad, quienes serían los encargados de debatir, sugerir y presentar los proyectos que deben hacer parte integral de presupuesto anual; estas propuestas, a su vez, pasarían a las representaciones estudiantiles en los consejos Académico y Superior de la Universidad.
- **Comité profesoral:** conformado por los docentes que hacen parte de los consejos de facultad, quienes serían los encargados de debatir, sugerir y presentar los proyectos propuestos por ese estamento, para el presupuesto anual, y estos, a su vez, pasarían las propuestas para la sustentación, por parte de sus representantes, ante los consejos Académico y posteriormente al Consejo Superior.

Como complemento a lo anterior, es fundamental considerar para el éxito de implementar un proyecto de esta magnitud las siguientes consideraciones:

1. Debe existir una clara voluntad política del Rector o de la autoridad máxima de la

universidad. Esta voluntad tiene que mantenerse durante todo el proceso, pero de manera fundamental debe concretarse en el cumplimiento de los compromisos presupuestales contraídos con la comunidad universitaria.

2. La presencia y el interés de comunidad universitaria y de la ciudadanía en general. Esta condición es determinante para la sostenibilidad del proyecto.
3. Clara definición de las reglas del juego, conjuntamente con la comunidad universitaria. Estas reglas se refieren a los recursos y montos que serán discutidos, los tiempos y las etapas, las reglas para la toma de decisiones (y en caso de desacuerdo, la responsabilidad y la capacidad de decisión de los actores). Es claro que no se pueden tomar decisiones unilateralmente sino que necesita ser construidas con la comunidad y estar a justando cada año, en función de las nuevas dinámicas y de los resultados obtenidos.
4. Voluntad de capacitar a la comunidad universitaria y a sus funcionarios, sobre el presupuesto participativo, explicando cuál es su monto, el origen de los recursos y la estructura de los gastos.
5. Es importante la constante necesidad de informar a la comunidad universitaria, por los medios posibles y que estén al alcance: de información sobre las fechas y lugares de reunión, y las reglas de juego que han sido definidas para el año, y
6. La última condición es la priorización de las demandas jerarquizadas por la comunidad universitaria con criterios técnicos y que puedan ser llevadas a un Banco de proyectos, con disposiciones claras de priorización. Esto es importante para posibilitar una distribución más justa de los recursos a fin de superar las desigualdades.

2.3.2 Fase 2: Elaboración de la primera versión. Se sugiere que esta fase se realice en los meses de junio y julio, tiempo durante el cual se compile la documentación para la elaboración de la primera versión o documento de trabajo del Presupuesto, destacando los siguientes documentos:

- Comportamiento histórico presupuestal de los años anteriores.

- Informe de seguimiento del último presupuesto en ejecución.
- Planes de acción de las unidades académicas y administrativas.
- Plan de Desarrollo de la Universidad.
- Documentos de trabajo para la modernización académica y administrativa de la Universidad, producidos durante períodos anteriores.
- Documento sobre la Visión Tolima 2025.
- Planes de desarrollo municipal (Ibagué) y departamental del Tolima.
- Documentos relacionados con políticas económicas de los ámbitos regional, nacional e internacional.

2.3.3 Fase 3: Consulta con actores internos y externos. Es una de las fases de mayor importancia y se sugiere adelantarse entre los meses de julio agosto; dado que es un periodo de inicio de labores académicas en el cual pueden participar los diferentes integrantes de la comunidad universitaria. Esta fase está orientada a la presentación y socialización de un primer proyecto de presupuesto y someterlo a una consulta; es importante que los grupos de actores participen decididamente, se plantea su integración como lo muestra la Figura N°18.

Figura 18. Conformación de actores



Fuente: El autor

En esta sección es interesante poner a disposición de los integrantes de la comunidad, herramientas tecnológicas como las redes sociales Twitter, Facebook, blog y las que

surjan en adelante.

Adicional, es importante considerar la consulta y mirada, de actores externos, se propone la participación de:

- Representaciones gremiales del Tolima.
- Empresarios.
- Alcaldes.
- Asamblea departamental y concejales del municipio de Ibagué.
- Líderes de organizaciones sindicales, campesinas, ambientalistas, culturales, comunitarias rurales, líderes de las comunas populares de Ibagué.

2.3.4 Fase 4: Revisión y ajustes del proyecto, presentación al Consejo Académico y elaboración del proyecto para presentación al Consejo Superior. De acuerdo con el cronograma, se estima en los meses de agosto a octubre, soportada en los aportes de las jornadas anteriores, a los que se sumarán los ajustes sugeridos por el Consejo Académico, que se debe efectuar al final de octubre para que desde la rectoría se recomiende su presentación para estudio y aprobación de la máxima autoridad administrativa, el Consejo Superior.

Finalmente, para los meses de noviembre y diciembre, se espera que sea aprobado. Una vez agotada la última instancia, se expedirá un acto administrativo, por parte del señor rector, ordenando que en enero se inicie con su ejecución.

2.3.5. Fase 5. Control – MECI. Otro de los instrumentos fundamentales para la sostenibilidad y credibilidad de la propuesta, consiste en disponer de un plan de seguimiento, control y rendición de cuentas, que acompañado del (modelo estándar de control interno) permitan el acceso a la información para realizar análisis y proponer correctivo o modificaciones, y de un espacio especial público para rendir cuentas a la comunidad en general. Para ello la universidad estaría obligada a utilizar los medios tecnológicos que estén a su alcance para lograr una oportuna información a sus usuarios sobre el proceso.

Así como, la propuesta de guía metodológica de presupuesto participativo, se bordar de forma conjunta con el Plan de desarrollo, es indispensable incluir y conjugar categorías como: la **participación democrática** de la comunidad universitaria, pues esta marca una incidencia trascendental en el proceso, considerando esta participación, como aquella forma en que las personas hacen uso, o tiene a disposición mecanismos que le permiten tomar parte en decisiones y acciones que pueden afectar el orden social, en su relación con el poder.

Este concepto se concibe primordial, y se sustenta en los siguientes principios:

- la Universidad, como organización que obedece a unos preceptos sociales y como tal se debe a esta sociedad, es quien debe propiciar o generar espacios de participación que le permitan a sus conformantes, (comunidad universitaria), hacer parte de sus procesos y de la toma de decisiones.
- Al interior del Alma mater es importante la existencia de métodos claros de participación entre la comunidad universitaria, donde prevalezca el dialogo, la concertación y el respeto por el otro.
- Donde la constante sea la participación amplia y decidida de los integrantes de la comunidad universitaria, en los temas cruciales de la institución.

Es de entenderse que el tema de la participación de la comunidad universitaria, en procesos de decisión, aunque son bastante lentos, y donde aún persiste la apatía y desconfianza para participar de ellos, es aquí donde se debe adelantar un trabajo muy juicioso con la comunidad universitaria, para sobreponerlos e iniciar cambios mentales que se traduzca en resultados positivos.

Es relevante entonces que el concepto de la participación democrática en el contexto de la universidad se retome y recobre importancia, máxime cuando al revisar los antecedentes normativos y las disposiciones que en la materia se vienen

construyendo, encontramos que la participación de los ciudadanos en la administración pública comienza en los años 1958, con la creación de las juntas de acción comunal y que tímidamente se fue desarrollando hasta llegar al año de 1991 con la Carta Magna,¹⁸ cuyo mandato le da fuerza constitucional a la participación ciudadana, generando cambios en la cultura de la ciudadanía y de igual forma, actitudes más flexibles en las entidades que conforma el aparato del Estado. A partir de entonces, instituciones y ciudadanía inician un largo proceso en la construcción de un mejor entendimiento en el manejo de la cosa pública.

Más tarde como resultado de estas nuevas relaciones ciudadanía entidades del Estado, expiden la Ley 134 de 1994, que da apertura a espacios para que los ciudadanos ejerzan con mayor propiedad de manera decidida los procesos democráticos.

En complemento de lo antes descrito, el artículo 270 de la CARTA POLÍTICA (1991) indica que “la ley organizará las formas y los sistemas de participación ciudadana que permitan vigilar la gestión pública, que se cumpla en los diversos niveles administrativos y sus resultados”. Adicionalmente, el artículo 103 señala que el Estado contribuirá a que las organizaciones sociales tengan representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública.

En el afianzamiento de la iniciativa propuesta, es importante analizar algunas de las definiciones que sobre la participación democrática se aborda, como la enunciada por, CASTORIADIS, C. (1997) que señala: “Una definición de la democracia tan buena como cualquier otras es: el régimen en el cual la esfera pública se transforma real y efectivamente en pública- pertenece a todos, está efectivamente abierta a la participación de todos”.

¹⁸ Constitución Política de Colombia.

Para la Corporación Participativa, la participación ciudadana es la relación entre Estado y sociedad civil, señalando “cuando hacemos referencia a la participación ciudadana efectiva, entendemos por ello, tomar parte activa en todos los aspectos que hoy comprende la denominada esfera pública. Una esfera pública que se relaciona con todo aquello que es de interés público y que cada día más deja de estar identificada con el concepto de Estado y las organizaciones de la sociedad civil”

De igual forma las universidades, a través de la reclamación de autonomía, hacían lo propio por reclamar espacios de participación democrática en cuanto a la elección de rector y de representaciones profesoras y estudiantiles, espacios que hasta la fecha son bastante cerrados, pues no permiten una participación amplia.

Siguiendo las disposiciones constitucionales y la normatividad y apoyado en las definiciones de los autores. Es de vital importancia darle al proceso de participación democrática un especial trato, donde su implementación y puesta en práctica, se desarrolle dentro de un marco donde la prelación sea el ejercicio de principios de igualdad, la libertad de pensamiento, del respeto por el otro.

Como bien lo menciona Nancy Masbernat, al señalar que la ciudadanía “se funda en las ideas de la igualdad, libertad individual, pertenencia, derechos y responsabilidades, participación, identidad y justicia”. Ello garantiza que los integrantes de la comunidad universitaria encuentren un incentivo que los lleve a participar con decisión.

Considerar la participación democrática en el modelo, es ir tras nuevas alternativas de respuestas a las múltiples insatisfacciones presentes de la comunidad universitaria, emprender un tipo de pensamiento y actuación como persona que ejerce sus propias capacidades y disfruta con su ejercicio; este cambio haría aparecer un sentimiento de comunidad que actualmente no existe, que contribuiría con la disminución de las desigualdades presupuestales al interior de la institución.

Otra de las categorías de total interés en la consolidación de la investigación es la **autonomía universitaria**, uno de los grandes conceptos que desde los siglos XII y XIV, en las instituciones de educación superior se viene reclamando, concebida como aquella forma de poder autogobernarse y autodeterminarse.

La Universidad del Tolima, como ente autónomo establecido en la Constitución Nacional, (artículo 69) tiene la potestad de “darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos”.

De igual manera, cuando se refieren al ordenamiento de la estructura del Estado, ponen de presente que existen otros órganos que son autónomos e independientes, entre ellos las universidades.

En garantía de la autonomía se expide la Ley 30 de 1992, o Ley de Educación Superior, que su artículo 28 precisó que” La autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia y de conformidad con la presente Ley, reconoce a las universidades el derecho de darse o modificarse sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos, adoptar sus correspondientes regímenes, y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.

Mientras que la Sentencia C-220/97, al hacer mención de la autonomía y el régimen presupuestal de las universidades del Estado, señala que “dicho principio se traduce en el reconocimiento que el constituyente hizo de la libertad jurídica que tienen las instituciones de educación superior reconocidas como universidades para autogobernarse y autodeterminarse, en el marco de las limitaciones que el mismo ordenamiento superior y la ley les señalen (...).

Las universidades del Estado son instituciones que para mantener y preservar su esencia deben estar ajenas a las interferencias del poder político; en consecuencia, no puede entenderse como parte integral de la administración, o como organismos supeditados al poder ejecutivo; ellas deben actuar con independencia del mismo y no estar sujetas a un control de tutela como el concebido para los establecimientos públicos, concepto que por sí mismo niega la autonomía. Con respecto al control político, la Corte Constitucional considera que “ninguna sociedad civilizada aceptaría que las actividades y el quehacer de sus universidades, en tanto “(...) lugares de enseñanza, de aprendizaje, de investigación, que reúnen los procesos de auto-desarrollo y de auto-realización de la vida”, sea regulado por uno de sus poderes públicos, pero menos por el legislativo, órgano de poder político cuya naturaleza desencadenaría decisiones que desvirtuarían a dichas instituciones”.

Existen suficientes razones para considerar que la autonomía universitaria es importante como concepto a desarrollar, ya que esta no significa ser un cabo suelto dentro del ámbito educativo nacional, sino autocontrolarse dentro de los marcos de la Constitución y la Ley en su dimensión histórica, normativa, académica, pedagógica y administrativa, constituye la matriz esencial y sustantiva que define la más genuina naturaleza e identidad institucional de la universidad pública”.

Otro de los conceptos de especial atención propuesto en articulación con la participación democrática y la autonomía universitaria, es el constituido para mejorar la **gestión administrativa**, bajo el planeamiento estratégico, de aunar esfuerzos de todos los miembros de la comunidad y la tarea de hacer más eficientes en el uso de los recursos por medio de un proceso de planeación, organización y control, orientado al logro de los objetivos. Dentro de este contexto se pone especial énfasis en los cursos de acción que se han de seguir para cumplir con las expectativas que se pretenden, en la puesta en marcha de un presupuesto participativo para el mediano y largo plazo.

Este pensamiento estratégico¹⁹ se orienta al cumplimiento de tres pasos: la planeación, la aplicación y el control.

- ❖ El primero de ellos, la planeación estratégica, constituye la parte medular del modelo, ya que identifica las necesidades del proyecto, su razón de ser y sus objetivos, para posteriormente orientar los recursos y las actividades hacia el logro de la visión por medio de estrategias y tácticas de largo, mediano y corto plazo.
- ❖ Posteriormente, la etapa de aplicación se centra en la puesta en marcha de cada una de las acciones delimitadas en la planeación, y
- ❖ Finalmente, evaluar los resultados obtenidos y controlar las deficiencias.

La planeación estratégica proporciona el pensamiento que ha de guiar cada actividad a lo largo de un periodo. Con base en un análisis la organización encontrará aquellas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas propias, así como de su entorno, con las cuales establecer estrategias conforme a los problemas que deben resolverse para el logro de los objetivos.

A manera de argumentación en defensa del pensamiento estratégico, se reproducen apartes de un documento denominado "*El pensamiento estratégico*", cuyo autor es el doctor KRELL, H (s.f.):

El pensamiento estratégico es el recurso para conseguir lo que uno quiere contestando 4 preguntas: ¿Dónde estaba ayer? ¿Dónde estoy hoy? ¿Dónde quiero estar mañana? y, ¿Cómo haré para conseguirlo?

El pensamiento estratégico tradicional opera hacia adelante y está basado en el cálculo, en la lógica o en la experiencia. Es una secuencia razonable: si ocurre tal cosa ocurrirá tal otra. El pensamiento estratégico como lo reformulamos, parte del futuro deseado y retrocede hasta lo que hay que hacer para que se produzca. Cuando la guía es el pasado, la experiencia nos condiciona y nos hace conservadores. Si tú quieres saber que ocurrirá en el futuro, la mejor manera de averiguarlo es inventándolo.

¹⁹ PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL IPN 2001-2006, Director: Miguel Ángel Correa Jasso.

Planear desde el futuro es partir desde el ideal que hace nacer al pensamiento reflexivo, con sus fases de observación, problema, hipótesis, selección y ejecución, y convertirlo en un pensamiento estratégico, para que la razón se combine con la pasión.

El pensamiento estratégico remodelado es como ver una película desde el final. La diferencia es que la película todavía no existe: uno mismo la deberá realizar. El pensamiento estratégico es el arte de ordenar los conocimientos y los recursos para superar esa diferencia tradicional que existe entre el plan y el resultado. La estrategia se mueve dos polos: el de la reflexión y el de la acción pero da prioridad a la segunda.

La estrategia es una pariente cercana del pensamiento reflexivo. La mejor forma de combatir la ley de Murphy, según la cual, **“todo lo que puede salir, mal va a salir mal”**, es ser muy cuidadoso en los detalles.

El intelectual y el hombre de acción. En el mundo coexisten dos tipos de personas: el intelectual que trabaja con palabras y con ideas y el hombre de acción que lo hace con personas y cosas. Ambos deben reunirse para tener éxito o uno mismo ser los dos; porque la estrategia no separa el plan de la acción. La estrategia del líder es lograr que se concreten sus propósitos, enfrentando a los competidores que quieren lograr sus mismos objetivos.

En esto radica la diferencia del estratega con el planificador, porque éste no conoce los resultados y no cuenta con instrumentos para prevenir los desvíos. El estratega debe lograr un pensamiento estratégico en el cual la acción garantice que la reflexión se cumpla, y que la reflexión incorpore la lógica de la acción. Ninguna estrategia debe transitar ese camino sin tener claros sus objetivos, porque como dijo Séneca **“no existen vientos favorables para el que no sabe a qué puerto quiere llegar”**.

Como complemento de la argumentación, se toman apartes del documento titulado **“Pensamiento y planeamiento estratégico”**, de Marcelo E. Albornoz. (Contiene algunas modificaciones a los textos, realizadas por el autor de este trabajo:

El pensamiento estratégico contrasta fuertemente con el pensamiento convencional, cuya metodología de razonamiento se basa en la linealidad y la repetición, pensamiento automatizado, de respuesta previsible, que aplica una norma permanente ante situaciones similares, contrastando con la intuición pura, que de alguna manera es un atributo positivo y necesario en términos del ideario del pensamiento estratégico. Uno de los aspectos más importantes del pensamiento estratégico es que puede ser

aprendido: invirtiendo en conocimiento, podemos transformar pensamiento tradicional en pensamiento estratégico.

Para un estratega, uno de los desafíos prioritarios lo constituye, el conocimiento de las capacidades y recursos de la institución tanto actuales como potenciales para reflexionar acerca de las direcciones estratégicas correctas y viables. Hay un trabajo dual, el del artesano que parte de un material sin forma alguna, pero tiene en su mente con claridad el objetivo a lograr -una figura, un objeto- y la componente racional inclinada a la planificación estratégica que define los pasos, etapas o procesos para llegar al resultado.

Por tanto, los directivos sean los artesanos y la estrategia su arcilla. Por un lado el pasado de la institución, su historia, valores, cultura y estilo de funcionamiento; es decir, la particular identidad, que puede a veces condicionar fuertemente y restringir un futuro promisorio en términos de aprovechamiento de las oportunidades o necesidades del contexto a satisfacer.

De allí que la estrategia se define como alguna forma de plan, de orientación explícita para la conducta futura. Combina intencionalidad con deliberación, por lo tanto modela pensamiento con acción y actitud de cambio. De ello se deriva una expresión mayor y más comprometida que se identifica como cambio estratégico. Cuando a esta expresión recurrimos, estamos vinculando dos procesos: la necesidad de cambiar, complementada con hacerlo de una manera abrupta, contundente, repensando de otra forma, girar el enfoque, cambiar el centro de la cuestión.

De allí que la planificación estratégica debe ser reconocida por lo que es, un medio, no para crear estrategias, sino para programar estrategias ya formuladas trabajando formalmente sus implicancias, su naturaleza esencialmente analítica, basada en la descomposición en elementos; mientras que, en cambio, el proceso de formulación y elaboración de estrategias es esencialmente sintético.

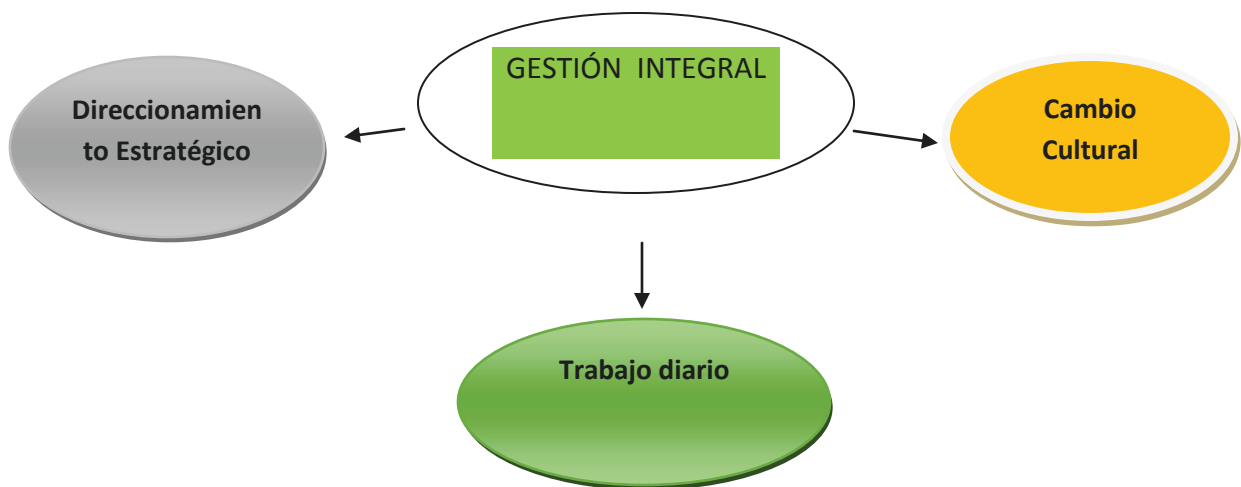
La gestión estratégica es un camino que se recorre en conjunto, más identificada con la visión y el compromiso que con las técnicas analíticas. Por ello, los responsables de

gestionar estratégicamente, en ambientes participativos y solidarios desarrollan capacidades para detectar pautas emergentes, y para ayudar a que tome una forma concreta de implementación.

La planeación estratégica vista como una de las categorías a desarrollar es primordial para la identificación de las necesidades de la Institución, para posteriormente orientar los recursos y las actividades hacia el logro de la visión por medio de estrategias y tácticas de corto, mediano y largo plazo.

Ello permite tomar decisiones y resolver los problemas con un sentido crítico y responsable, mediante el desarrollo de una gestión integral y armónica pensando en el logro del mayor beneficio y satisfacción para la comunidad universitaria, como se muestra en la Figura N°19)

Figura 19. Gestión Integral y Armónica



Fuente: El autor

❖ **Direccionamiento estratégico:** Orientar la universidad hacia el futuro, focalizar sus esfuerzos y lograr la solidaridad de la comunidad universitaria hacia los propósitos comunes.

❖ Trabajo día a día: Es dar a cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria las responsabilidades y los medios para controlar sus procesos y lograr que sus resultados sean predecibles.

❖ Cambio cultural: Definir y llevar a cabo las acciones necesarias para modificar o promover creencias y actitudes de las personas que conforman la comunidad universitaria, que le impedirían o reforzarían el logro de los propósitos de la universidad.

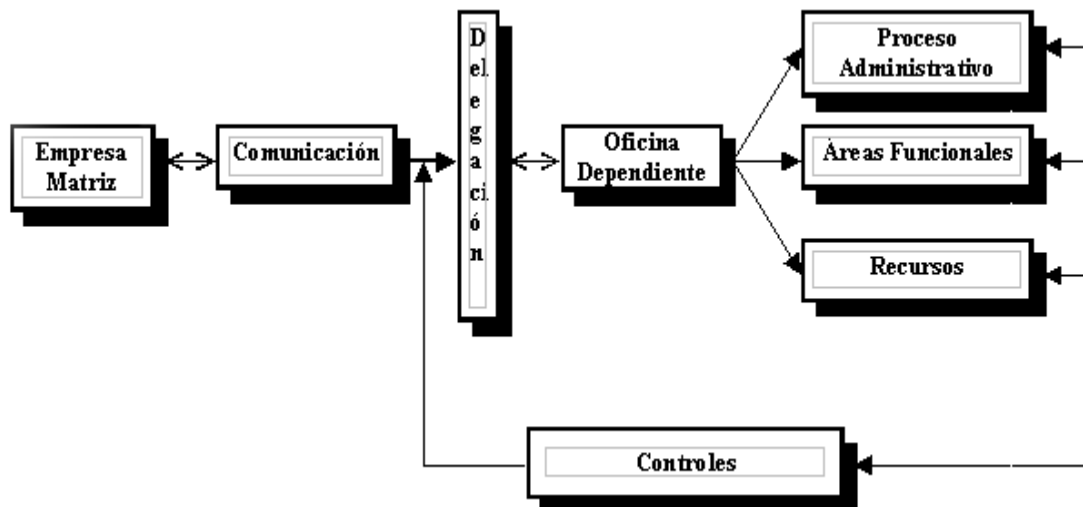
En resumen encontramos lo que Warren Bennis²⁰ afirma: “Para sobrevivir al siglo XXI, necesitamos LÍDERES que puedan dominar los tiempos cambiantes y turbulentos que vivimos, aprendiendo a liberar el potencial de otros”.

Esta gestión integral se acompañaría de las nuevas tendencias y modas impuestas por el mundo globalizado mediante el uso de las últimas tecnologías, que propone el nuevo concepto de la megadministración²¹ (espacios extraterritoriales), ello con el fin de lograr resultados positivos en el proceso de la participación de la comunidad universitaria en la construcción de un presupuesto participativo, se deben incluir aspectos de las nuevas tendencias de la administración combinadas con los avances tecnológicos, fundamentalmente en el desarrollo del concepto de megadministración, trabajado por José Melgar Callejas en su documento “LA MEGA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA COMO NUEVA TENDENCIA PARA EL SIGLO XXI”

²⁰Drupal.puj.edu.co/files./O1094_Herman.ppt. Experto en liderazgo de la Escuela de Negocios Marshall de la Universidad del sur de California. Profesor distinguido en Administración de Negocios.

²¹ JOSE MARIA MELGAR CALLEJAS, Jmelgar@ufg.edu

Figura 20. Concepto del modelo de la megaadministración



Fuente: Megaadministración de la Empresa como nueva tendencia para el siglo xxi

Con la aplicación de este nuevo enfoque permite ubicar la universidad fuera del territorio normal a cubrir más espacios que se encuentran fuera de la sede habitual y su relación con las áreas funcionales en que el proceso de la administración se aplica en la academia y la administración, con la ubicación de recursos mediante el control, vía comunicación donde se puede medir con cualquier frecuencia su desempeño y eficiencia. Ello se constituye en un reto para administrar de manera eficiente y eficaz los recursos independientemente de la localización geográfica.

Con ello estaríamos preparando la Institución para los cambios en un mundo globalizado, donde ya no existen fronteras, donde la cultura y la educación y el ambiente en general es otro y se busca propender por lograr la calidad y tener ventajas comparativas frente a las demás instituciones.

Los propósitos antes referentes se pueden comenzar a construir con la implementación de ir cambiando el ambiente del clima laboral que son de confrontación ya que esa situación elimina la confianza de las partes que conforman la comunidad universitaria.

Otro de los componentes básicos que se deben aplicar en el propósito que se persigue en aras de fortalecer la gestión administrativa, es el de capacitar al personal en el manejo de herramientas tecnológicas, como también de ampliar los espacios y la cobertura de los sistemas e integrarlos que permitan estar en permanente comunicación, mediante el uso de las Tic.

Es inevitable que el desarrollo de un presupuesto participativo puede producir un cambio al pasar de procesos inflexibles, rígidos y conservadores, a procedimientos que tiene creatividad, flexibles, innovadores.

3. METODOLOGÍA

El desarrollo metodológico de la presente investigación está apoyado por diferentes técnicas metodológicas, así:

- La consulta de documentos, como tesis y ensayos referentes al tema.
- Revisión de normas externas e internas que regulan la universidad.
- De la revisión y análisis de informes presupuestales, actas de Consejo Superior
- Entrevistas y del concurso decidido de un grupo de funcionarios adscritos a la sección administrativa de la universidad, que han permitido ser indagados dentro de lo conceptual, lo contextual y su intencionalidad con sus opiniones y concepciones como aporte a la construcción del proyecto.

Los instrumentos aplicados en la investigación, como la aplicación de un cuestionario, la revisión de documentos y de normativas referentes al tema, fueron muy valiosos y obviamente se convirtieron en aliados, en la compañía de las enseñanzas y las experiencias vividas y comentadas en documentos internacionales, como el caso de Porto Alegre (Brasil), pionero en la aplicación de estas prácticas presupuestales.

A nivel nacional se realizaron los análisis y la revisión de documentos que contenían las experiencias vividas en algunas poblaciones, donde iniciaron con la tarea y puesta en marcha de esta herramienta administrativa, lo importante de ellas son los resultados bastante positivos que merecen una especial atención como experiencia, para dar aplicabilidad en otros escenarios como el de la universidad. La metodología de investigación está centrada, en primer instancia, mediante la deducción y en las apreciaciones de 30 funcionarios de la Institución encuestados. Estos funcionarios realizan labores con presupuesto y permitieron conocer sus opiniones respecto del presupuesto participativo, como un aporte a la gestión administrativa.

De esta manera se pudo establecer, mediante la aplicación del enfoque cualitativo, ayudado con el aplicativo de un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas, cuyas respuestas fueron abordadas desde las perspectivas de lo conceptual, lo contextual y la intencionalidad, enmarcados en las normas presupuestales, teniendo como referencia la definición teórica de CABANNES, Y (2010), "es un mecanismo o proceso por el cual la población define o contribuye a definir el destino de todo o una parte de los recursos públicos". Referente importante para los propósitos que se persiguen con la investigación.

Ante todo, es muy pertinente analizar cuáles serían los aportes del presupuesto participativo en la gestión administrativa de la Universidad del Tolima, de una parte haciendo uso del método deductivo y de la convalidación de las apreciaciones del personal administrativo frente al presupuesto participativo, y sus incidencias en la gestión administrativa de la Universidad. En esa misma dirección, generar alternativas de participación que permitan a los funcionarios administrativos construir un presupuesto participativo que se a la estrategia que fortalezca la gestión administrativa de la Universidad

No obstante, es necesario advertir que este primer acercamiento es el comienzo de otros trabajos que iremos desarrollando en el proceso de formación que estamos siguiendo. Por lo cual solamente serán expuestos los fundamentos generales de los temas propuestos en el proyecto.

Dentro de las inquietudes que resultan en los debates, reuniones y diálogos, con los diferentes actores de la comunidad universitaria (estudiantes, profesores y funcionarios), de sus agremiaciones y grupos focales, ha motivado que se estableciera una muestra de 30 funcionarios de la Universidad, con una característica especial, y es que ejerciera actividades relacionadas con el presupuesto, y llevara una experiencia en el cargo de por lo menos 5 años, a quienes mediante la aplicación de una fuente primaria como un Cuestionario (Anexo C), previamente convalidado por

autoridades expertas en el tema, conocer sus apreciaciones. Para ello se desarrollaron tres momentos:

➤ Un primer momento que se denominó de diagnóstico y sensibilización, cuyo fundamento era el dar a conocer a las personas encuestadas el tema, las preguntas y la forma como diligenciar el cuestionario, como también pedir la identificación de situaciones problemáticas. Encuentro que fue desarrollada en la compañía de los actores.

➤ Un segundo momento, que se identificó de programación, análisis y tabulación, donde los actores reflexionan sobre los interrogantes argumentan y califican de acuerdo con la pregunta, para posteriormente entrar a tabular e identificar las acciones, los esfuerzos en función de la transformación de las situaciones problemáticas.

RESULTADOS

Es entendible que el tema de estudio es un componente que hace parte integral del interés colectivo y público, el presupuesto participativo como proceso político y social, permitirá en buena parte transferir un cierto nivel del poder de las autoridades (directivas) de la universidad, a la comunidad universitaria.

Además de lo planteado en el párrafo anterior, surgen inquietudes de algunos integrantes de la comunidad universitaria y actores externos, como la siguiente: cuál sería el mecanismo de participación adecuado para opinar y decidir sobre los recursos y las inversiones de la Universidad?

Como resultado de las primeras etapas, se obtiene información precisa de los aspectos prioritarios que deben ser modificados o fortalecidos; se avanza en la consolidación y la ilustración en torno a las preguntas y se logra definir las primeras pautas de intervención, y

La importancia de aplicar esta encuesta a los funcionarios administrativos, se soporta en la experiencia que por espacio mínimo de cinco (5) viene ejerciendo labores de orden presupuestal, quienes colaboraron muy amablemente con sus respuestas conforme a las ocho(8) preguntas que fueron diseñadas en una estructura combinada de preguntas entre abiertas y cerradas; en el firme propósito de conocer las percepciones desde el punto de vista conceptual, contextual y la intencionalidad, así:

Desde el punto de vista conceptual, que se refleja en las dos primeras preguntas; el contextual que se manifiesta en las siguientes interrogaciones, y por último la intencionalidad que tiene frente al tema objeto de investigación.

Reunida la información, como parte del proceso metodológico, se procedió a revisar y tabular las apreciaciones de cada uno de los actores presentando los siguientes resultados:

Tabla 12. [Participación en la elaboración de un presupuesto participativo](#)

Pregunta N°1. ¿Ha participado en la elaboración de un presupuesto participativo? ¿Por que?		
	N°	Porcentaje
Si	8	27%
No	22	73%
Total	30	100%

Fuente: El autor

Presenta una notable incidencia al encontrar que 22 de los 30 funcionarios no han participado en la elaboración de un presupuesto participativo, indicando que esta función ha sido encomendada, de manera excluyente, para los directivos; de otro lado, que nunca los han convocado a participar de estos ejercicios, o no les han concedido la oportunidad de estar en la construcción de los presupuestos.

En cuanto a la respuesta de conocer el presupuesto participativo, 4 de ellos manifestaron haber participado en proyectos donde adelantaron ejercicios con presupuestos, o porque sus empresas le han permitido participar en ellos.

Tabla 13. [Definición de presupuesto participativo](#)

Pregunta N°2. ¿Sabe usted qué es el presupuesto participativo?		
	N°	Porcentaje
Si	29	97%
No	1	3%
Total	30	100%

Fuente: El autor

Al respecto de este interrogante, el 97% de los funcionarios consideran saber qué es un presupuesto participativo, y lo definen como un proceso democrático donde la comunidad discute y decide; es un proceso donde se puede discutir sobre la utilización

del presupuesto; es un mecanismo donde la comunidad universitaria discute y decide en qué invertir; asimismo, es un proceso donde se adquiere formación académica.

Por el lado de la negativa frente a la respuesta, el funcionario no ofrece ninguna explicación y se limita a marcar el NO.

Tabla 14. [Elaboración de un presupuesto participativo en la Universidad](#)

Pregunta N°3. ¿Considera que se puede elaborar un presupuesto participativo en la Universidad?		
	N°	Porcentaje
Si	25	82%
No	5	18%
Total	30	100%

Fuente: El autor

El 82% de las personas respondieron de manera afirmativa sustentados en argumentos, como que, toda empresa debe tener su metodología, como permitir una participación democrática de la comunidad universitaria, donde exprese sus necesidades y se distribuyan los recursos según las mismas.

Frente a las respuestas entregadas por el No, se soportan en que, se debe establecer una política de participación y se incluya el plan de desarrollo.

Para el caso de la pregunta **N.4** ¿Qué aspectos consideraría debe incluirse en un presupuesto participativo? haciendo una extracción de las percepciones dejadas por los funcionarios enfatizan en que, la inversión, participación democrática y la planeación; tener en cuenta la opinión de la comunidad universitaria, las necesidades de cada dependencia, unas reglas claras en el manejo y que exista disponibilidad de dinero.

Tabla 15. [El presupuesto participativo mejora la gestión de dirección?](#)

Pregunta N°5. ¿Cree que el presupuesto participativo mejoraría la gestión de la dirección de la Universidad?		
	N°	Porcentaje
Si	27	88%
No	3	12%
Total	30	100%

Fuente: El autor

El 88% de las respuestas indican que el presupuesto participativo mejoraría la gestión de la dirección de la universidad, sustentada en los siguientes aspectos: daría mayor sentido de pertenencia; generaría mayor confianza en el manejo de los recursos; se priorizarían los recursos a las actividades misionales; se lograrían los objetivos propuestos, y se realizaría un mayor control.

Con relación a quienes manifestaron el NO, afirman que el presupuesto debe partir de un plan de desarrollo, y entre más personas trabajen es más difícil ponerse de acuerdo.

En cuanto a la pregunta **N.6** ¿Qué beneficios podría traer para la Universidad un presupuesto participativo? la respuesta en términos generales indican que se lograría una mayor transparencia, participación, sentido de pertenencia, canalizar los recursos para atender prioridades, mejorar la imagen y la confianza institucional, se trabajaría de manera planificada y las decisiones que se tomarían estarían concordantes con el plan de desarrollo.

Contrario a la respuesta anterior, hay dos apreciaciones de quienes manifiestan no traer beneficio alguno para Institución.

Para la pregunta **N.7** ¿Cree que el presupuesto participativo contribuye a la mejor asignación de los recursos en la institución? En términos generales, las respuestas se fundamentan en las prioridades: se es más equitativo y democrático; las asignaciones se direccionarían a los ejes misionales; se tendría más eficiencia y

eficacia en el manejo; se unificaría el sentir de la comunidad universitaria; se tendría información primaria de las necesidades y participación en la elaboración.

Tabla 16. [El presupuesto participativo permite mayor eficiencia y eficacia administrativa](#)

Pregunta N°8. ¿Con el presupuesto participativo se logra mayor eficiencia y eficacia en la administración?		
	N°	Porcentaje
Si	25	82%
No	5	18%
Total	30	100%

Fuente: El autor

El 82% de las personas respondieron que sí es posible lograr mayor eficiencia y eficacia en la administración. Afirman que hay un mayor equilibrio y democracia, mayor confianza y participación de la comunidad universitaria, un empoderamiento por parte de la administración, se da mejor utilización a los recursos, mayor control, asignación de recursos de manera más eficiente y transparente priorizando necesidades.

En el caso de quienes respondieron por el NO, consideran que hay elementos que influyen y son problema para lograr la eficiencia y eficacia; no se debe manejar el mismo presupuesto cada año, este debe obedecer a una programación rigurosa, dependiendo de la situación y del líder que maneje el presupuesto.

Los anteriores interrogatorios se plantearon en el propósito de encontrar respuesta a las siguientes categorías de análisis: presupuesto participativo, entendido como el ejercicio de construcción de un mecanismo ágil para la Institución, que permita una planeación y le conceda a la comunidad universitaria, adelantar procesos de control social, fomentar la transparencia y la gobernabilidad. En tal sentido será un ejercicio de investigación y de acción, al cambiar su diseño tradicional de decisiones cerradas de la dirección, para llevarlas a la presencia legítima de la comunidad universitaria.

Desde la participación ciudadana: tiene que ver con vivir la democracia. “Es ejercer el derecho a elegir y ser elegido, el derecho a opinar, a participar en plebiscitos, referendos y consultas populares, constituir partidos y movimientos políticos, la posibilidad de revocatoria del mandato, la iniciativa legislativa y el cabildo abierto, etc. (Guía participación ciudadana Procuraduría).

La autonomía universitaria: concebida desde la definición que aparece en el artículo 69 de la Constitución Nacional.

Comunidad universitaria: se refiere a los grupos conformados por profesores, estudiantes y el personal administrativo, en especial este último, al que está direccionada la investigación, pues sin el concurso de estos, el estudio perdería importancia.

CONCLUSIONES

Un momento final de conclusiones, producto de los diagnósticos participativos del trabajo adelantado y demás productos logrados durante el proceso, se traduce en un ambiente de aprendizaje mutuo generado a través del mismo proceso. Estos procesos son educativos, formativos y de empoderamiento de la dirección de la Universidad con la comunidad universitaria.

A Nivel General:

- Las experiencias obtenidas en el contexto latinoamericano en términos de resultados, permiten afianzar que su aplicación ha contribuido con realizar avances y desarrollos en materia de inversiones que vienen redundando en mejores condiciones de vida para la población.
- A nivel de las instituciones de educación superior, se ha despertado el interés por los temas, no solamente de orden presupuestal, sino de otros espacios que se convierten en un aporte a las mejoras administrativas, aunque su evolución es un tanto lenta, abre caminos en pro de la participación democrática de la comunidad universitaria.

Al interior de la Universidad del Tolima. Considero que al emprender este proyecto planteado se pretende que la Universidad como ente que se debe a una sociedad, mediante la integración de una comunidad universitaria, se identifique con un proyecto común, donde sus participaciones y actuaciones se adelanten con sentido de análisis crítico, propositivo y siempre pensando en el futuro de las nuevas generaciones.

Además de las siguientes conclusiones que son incidentes y contribuyen en el fortalecimiento de la estrategia administrativa y se articulan desde los siguientes conceptos:

Desde la Participación Democrática de la comunidad:

- Permitiría tomar decisiones y resolver los problemas con un sentido crítico y responsable, mediante el desarrollo de una estrategia de gestión integral y armónica, pensando en el logro del mayor beneficio y satisfacción para la comunidad universitaria.
- La participación de la comunidad universitaria en la elaboración de una estrategia de presupuesto participativo abre espacios para la discusión, la disertación y toma de decisiones dentro de los principios del respeto del otro.
- Permitirá la modernización de las prácticas presupuestales tradicionales a una nueva tendencia de presupuesto que permite mayores espacios de participación e incluye la comunidad educativa.
- La implementación de un presupuesto participativo sería un instrumento importante en la consolidación de las relaciones internas entre la comunidad universitaria y la dirección de la universidad.
- Fomentar la participación de la comunidad universitaria de manera decidida, en la priorización de las inversiones y proyectos académicos, de investigación y de extensión que se deben desarrollar.

Desde la Autonomía Universitaria:

- En función de la autonomía universitaria consagrada en la Constitución Nacional y las sentencias expedidas por la Corte Constitucional, se abre un espacio propicio para renovar y actualizar las normas de la institución.
- En uso de la autonomía universitaria presento a consideración del órgano máximo de administración un proyecto de Estatuto presupuestal y financiero, acorde a los nuevos retos y exigibilidades de la globalización (Anexo D).

Desde la articulación con el Plan de Desarrollo.

- La articulación de un presupuesto participativo, con un mecanismo como el Plan de Desarrollo de la Universidad, se convierte en una herramienta de gestión y planeación financiera, en este sentido el año pasado se realizaron avances bastante significativos.

Desde la Gestión Administrativa:

- Contar con un potencial humano que conoce del tema de los presupuestos participativos que cuentan con experiencia ganada en otras entidades del Estado, ellos serían una fortaleza al momento de emprender este proyecto en la universidad.
- Los encuestados resaltan la importancia de un presupuesto participativo en el cual se desarrollen principios como transparencia, participación democrática, mayor eficiencia y eficacia, y una mejor distribución de los recursos.
- Queda evidenciada la necesidad de adelantar y trascender en la comunidad universitaria con un instrumento de participación que puede ser de gran beneficio institucional, como es el presupuesto participativo.
- El ejercicio del presupuesto participativo permitirá, considerar la opinión de la comunidad universitaria, mantenerla informada sobre el uso y destinación de los recursos a través de la rendición de cuentas y del control social que ejercen.
- Este es un ejercicio que merece una dinámica especial y que desde el punto de vista pedagógico, es necesario y de forma continua estar adelantando capacitaciones, y anualmente realizando cambios y ajustes a los proyectos aprobados.
- Se requiere desde la formación en normas estar atentos a los cambios y modificaciones de estas, por ende la comunidad debe estar atenta y la dirección de la universidad a prestar el apoyo necesario.
- Es importante que la aplicación de un presupuesto participativo, cuente con una disponibilidad de canales de comunicación de excelente tecnología, muy creativos y abiertos a la participación de la comunidad.

RECOMENDACIONES

- Se debe contar con la voluntad decidida de la alta dirección para la sustentabilidad y sostenibilidad del proyecto.

- Un primer impedimento para instaurar un presupuesto participativo en la Universidad del Tolima es, no contar con una normatividad actualizada que contribuya a su implantación; por tanto se debe adelantar un trabajo a nivel de los máximos órganos de dirección, para que permitan su inclusión en las normas, y se expida un acto administrativo o acuerdo del consejo superior.

- Una de las falencias más marcadas en la institución es la falta de comunicación, que trae consecuencias negativas en los resultados del Presupuesto Participativo, especialmente en la convocatoria de la comunidad universitaria.

- De la aplicabilidad del presupuesto participativo queda pendiente de realizar un estudio que visualice como ha sido su ejecución, seguimiento y control.

Avances y logros:

- ❖ Uno de los logros de mayor significancia es el haber construido y aprobado con la participación de la comunidad universitaria y las directivas de la universidad, un Plan de Desarrollo para la universidad del Tolima para la vigencia 2013-2022.

- ❖ Iniciar un proceso de acercamiento con determinados sectores de la comunidad universitaria al haber construido y aprobado el Plan de Desarrollo y por ende se deja abierto el camino para iniciar otros procesos de participación.

REFERENCIAS

Castoriadis Cornelius (1997). El avance de la insignificancia. Editorial Universitaria de Buenos Aires. Argentina. 1997. p.276.

Departamento Administrativo de la Función Pública, y otros. Participación en el control social a la gestión Pública. (2003)

Departamento Nacional de Planeación(2007). . Participación ciudadana y pobreza en Colombia.

Goldsmith, William y Vainer, Carlos, Presupuesto Participativo y políticas de poder en Porto Alegre, en Revista EURE, Volumen 27, Número 82. Diciembre 2001 (Santiago, 2001)

Gómez Hernández Esperanza. El Presupuesto participativo entre democracia, pobreza y desarrollo. Investigación y desarrollo. Vol 15 N° 1 (2007)-ISSN-0121-3261.

Instituto de Estudios del Ministerio Público, Procuraduría General de la Nación. Guía participación ciudadana. (2007)

KRELL, H (s.f.) El pensamiento estratégico. Extraído el 5 de enero de 2014 desde <http://www.ilvem.com.ar/shop/otraspaginas.asp?paginanp=348&t=EL-PENSAMIENTO-ESTRAT%C9GICO.htm>

Martínez Pérez María. EL Presupuesto participativo de Porto Alegre como herramienta de Democracia. Un análisis crítico; lo que sabemos y lo que nos falta por saber.

Mirosevic.V.Camilo. El presupuesto participativo y las posibilidades de su instauración en Chile. Extraído el 5 de enero de 2014 desde <http://www.freewebs.com/chansenpai/FINAL%20El%20presupuesto%20participativo%20y%20su%20instauracion%20en%20chile.pdf>

Reyma Otero. A & otros (2004). El Presupuesto participativo, una propuesta para la radicalizar la democracia: experiencias y metodologías. Instituto Popular de Capacitación, Conciudadana, Corporación Nuevo Arco Iris, Fundauniban. Medellín, Colombia: Pregón Ltda.

Santos. Boaventura de Sousa (2004). Democracia y participación: el ejemplo del Presupuesto Participativo de Porto Alegre, Quito. Abya-Yala. p.269

Sedano.M. Vladimir Leonel.(2007). Causas del Ausentismo ciudadano en el presupuesto participativo municipal. Perú, Lima.

Schneider Cecilia (2007). La participación ciudadana en los gobiernos locales: contexto político y cultural. Un análisis comparado de Buenos Aires y Barcelona. Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, 2007. (Tesis)

Moreta Guerrero, Juan Isidro, y Guillen Reyes, María Yaneth. Presupuesto Participativo estrategias para el fortalecimiento de la democracia y el desarrollo local: la experiencias de Santo Domingo Oeste cuatrienio 2006-2010. Universidad Autonoma de Santo Domingo (tesis).

Salinas Fernández, Juan. Aportes del Presupuesto Participativo para mejorar la transparencia en la gestión municipal: el caso de la Serena y Lautaro en Chile. 2012. Universidad ARCIS. (Tesis)

José María Melgar Callejas, Jmelgar@ufg.edu

Yves Cabannes; (2010) Seminario Democracia participativa y presupuesto participativo. profesor y presidente de la Unidad de Planificación del desarrollo de la Universidad College de Londres. Coordinador de investigaciones en América Latina, África y Asia.

-drupal.puj.edu.co files.. I094 erm an.ppt

ANEXOS


Anexo A. Prioridades del Plan de Desarrollo para incluir en el Presupuesto Participativo

1. EXCELENCIA ACADEMICA	2. COMPROMISO AMBIENTAL
Becarios	Catedra Ambiental
Ampliación de la Planta docente	Formación en cultura ambiental
Formación Doctoral	Planificación y gestión sustentable en el campus universitario
Formación Maestrías	Fortalecimiento Jardín Botánico y granjas
Estímulos Formación Docente	Apoyo a la gestión ambiental territorial del Tolima
Estructura Curricular	Apoyo a la formulación de políticas y agendas publicas ambientales para un Tolima sustentable
Acreditación de Alta calidad	
Educación mediada por Tic	3. COMPROMISO SOCIAL
Revistas indexadas	Cátedra contexto regional
Proyectos de investigación	Acompañamiento social en la región
Publicación de autores	Fortalecer la presencia de la universidad en los territorios en que ofrece sus programas académicos.
Semilleros de Investigación	Unidad de emprendimiento
Revistas Indexadas	U.T en tu comunidad
Patentes	Financiación de proyectos que ayuden a resolver problemas concretos de la comunidad y el entorno.
Programas de Posgrado	Estimular a los mejores bachilleres de los municipios del Tolima
Adquisición Bases de Datos	Ofrecer espacios de formación integral para los niños.

Gestión Documental	Universidad Territorio de Paz.
Intercambio de estudiantes	Política de Graduados
Intercambio de docentes	Apropiación social del conocimiento.
Pasantías Internacionales	Restaurante Estudiantil
Movilidad académica	Apoyo actividades estudiantiles
Formación lengua extranjera	Becas estudiantiles
	Unidad pedagógica infantil
	Retención académica
	Formulación política ciudadana

4. EFICIENCIA Y TRANSPARENCIA ADMINISTRATIVA
Sistema de Planificación institucional
Sistema de comunicación y medios
Gestión de Tic
Gestión de talento humano
Sistema de Gestión Integrado
Plan de Desarrollo Físico Campus Universitario

Anexo B. Resolución de Comité de Presupuesto

 **UNIVERSIDAD DEL TOLIMA**
RESOLUCIÓN NÚMERO 0027 DE 2013
18 JUL 2013

"Por medio de la cual se crea el Comité de Presupuesto de la Universidad del Tolima"

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DEL TOLIMA
En uso de sus facultades legales y reglamentarias, y

CONSIDERANDO:

1. Que mediante Acuerdo 104 de 1993, El Consejo Superior de la Universidad del Tolima expide el Estatuto General de la Universidad del Tolima, donde establece en el artículo 18 las funciones del Consejo Superior, en el numeral 3 define como función: "Aprobar y evaluar el presupuesto anual de la institución, a propuesta del Rector y con la previa consideración y recomendación que de él haya hecho el Consejo Académico".
2. Que mediante Acuerdos 006 de 1997, el Consejo Superior de la Universidad del Tolima, adopta una reorganización de la estructura orgánica administrativa de la Universidad del Tolima, donde establece en su artículo 12 numeral 1, el área de proyección de recursos económicos de la Universidad del Tolima en la Oficina de Desarrollo Institucional.
3. Que la Vicerrectoría Administrativa propone la creación de un comité presupuestal con el objeto de consolidar un anteproyecto de forma participativa dentro de la Universidad del Tolima.
4. Que por las anteriores razones es procedente la creación del Comité de Presupuesto de la Universidad del Tolima.
5. Que el objetivo de dicho comité es asesorar de manera oportuna a las diferentes unidades académicas y administrativas en materia presupuestal y recomendar a la alta dirección sobre las políticas y directrices que se deben establecer dentro del proyecto de presupuesto institucional, en consecuencia:

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: Crear el Comité de Presupuesto de la Universidad del Tolima, que tendrá como función principal: asesorar de manera oportuna a las diferentes unidades académicas y administrativas en materia presupuestal y recomendar a la alta dirección sobre las políticas y directrices que se deben establecer dentro del proyecto de presupuesto institucional.

ARTÍCULO SEGUNDO: El Comité de Presupuesto estará integrado por los siguientes funcionarios:

- El Director de la Oficina de Desarrollo Institucional
- El Vicerrector Administrativo
- El Jefe de la División Contable Financiera
- Profesional del área de proyección de recursos económicos
- Dos Decanos de las nueve facultades existentes
- El profesional encargado del presupuesto del IDEAD
- Dos profesionales encargados del presupuesto de las nueve facultades existentes

A.A. 546 PBX 2644219 – FAX(982) 644868 9800665348
INTERNET: <http://www.ut.edu.co> E – mail: ut@ut.edu.co
Barrio Santa Elena
Ibagué – Tolima – Colombia.



UNIVERSIDAD DEL TOLIMA

Parágrafo 1: Por su perfil y experiencia el Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas integrará el comité, el segundo será elegido por las nueve decanaturas.

Parágrafo 2: El comité se reunirá de acuerdo a las necesidades expuestas en materia presupuestal de la Universidad del Tolima.

ARTICULO TERCERO: Las funciones que ejercerá el Comité de Presupuesto serán las siguientes:

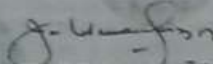
- Examinar las estimaciones de Ingresos y Gastos presentadas por las diferentes unidades académicas y administrativas de la Institución.
- Asesorar las unidades académicas y administrativas en materia presupuestal.
- Someter al Comité de Rectoría y Consejo Académico el anteproyecto de presupuesto para su estudio, recomendaciones y posterior aprobación.
- Revisar y recomendar las modificaciones necesarias para la aprobación del anteproyecto institucional de presupuesto.
- Recomendar las modificaciones periódicas necesarias que deben realizarse al presupuesto, acorde con las disposiciones legales.


ARTICULO CUARTO: El Comité de Presupuesto será presidido por el Director de la Oficina de Desarrollo Institucional.


COMUNIQUESE Y CUMPLASE

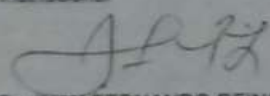
Dada en Ibagué, a los 18 JUL 2013

EL RECTOR,


JOSE HERMAN MUÑOZ RUNGO


Vo. Bo. MIGUEL ANTONIO ESPINOSA RICO
Director Oficina de Desarrollo Institucional


Vo. Bo. ALFONSO ANDRES COVALEDA S.
Asesor Jurídico


Vo. Bo. JUAN FERNANDO REINOSO LASTRA
Vicerrector Administrativo

Anexo C. Formato de Encuesta

ENCUESTA

PRESUPUESTO PARTICIPATIVO UNIVERSIDAD DEL TOLIMA

PREGUNTAS:

1. Ha participado en la elaboración de un Presupuesto Participativo?
SI NO Por que? Porque participe en la propuesta de un proyecto especial con comunidad y Gobernación
2. Sabe usted qué es el Presupuesto Participativo?
SI NO Por que? Supongo que es el proceso democrático donde la comunidad puede discutir y decidir
3. Considera que se puede elaborar un Presupuesto Participativo en la Universidad?
SI NO Por que? Porque se aplica la participación y democracia
4. Que aspectos consideraría debe incluir un Presupuesto Participativo?
Participación
democracia
Planificación
5. Cree que el Presupuesto Participativo mejoraría la gestión de la dirección de la U.T?
SI NO Por que? Daría mayor sentido de pertenencia a la comunidad
6. Qué beneficios podría traer para la universidad un Presupuesto Participativo?
Sentido de pertenencia
7. Cree que el Presupuesto Participativo contribuye a la mejor asignación de recursos en la institución?
- Mas equitativos
- Mas democracia
8. Con el Presupuesto Participativo se logra mayor eficiencia y eficacia en la administración?
SI NO Por que?
Mayor equilibrio y democracia

Anexo D. Proyecto de Estatuto Presupuestal y Financiero

PROYECTO DE ESTATUTO PRESUPUESTAL Y FINANCIERO

ACUERDO No. XXXXXX

()

“Por medio del cual se adopta el Estatuto Presupuestal de la Universidad del Tolima”

EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD DEL TOLIMA

En uso de sus facultades legales y

C O N S I D E R A N D O

Que los artículos 28 y 29 de la Ley 30 de 1992, facultan a las Universidades Públicas para darse y modificar sus estatutos, en aplicación de la autonomía Universitaria

Que el artículo 3 del Estatuto General de la Universidad del Tolima establece que, en ejercicio de la autonomía, la Universidad del Tolima tiene derecho a darse y modificar sus estatutos.

Que el artículo 32 literal f) de la Ley 30 de 1992, propende por “que en las instituciones oficiales de Educación Superior se atienda a la naturaleza de servicio público cultural y a la función social que les es inherente, se cumplan las disposiciones legales y estatutarias que las rigen y que sus rentas se conserven y se apliquen debidamente”.

Que según el artículo 18, literales 3 y 13 del Estatuto General de la Universidad, son funciones del Consejo Superior, entre otras, aprobar y evaluar el presupuesto anual de la Institución y autorizar las adiciones y traslados presupuestales para cada vigencia.

Que se requiere reglamentar todas las disposiciones que en materia presupuestal se rige la Universidad del Tolima

A C U E R D A:

I. DEL SISTEMA PRESUPUESTAL

ARTÍCULO 1º. Todas las disposiciones en materia presupuestal de la Universidad del Tolima deberán ceñirse a lo preceptuado en el presente Estatuto.

ARTÍCULO 2º. El Sistema Presupuestal de la Universidad el Tolima está en armonía con el Proyecto Educativo Institucional PEI, articulado con el Plan de Desarrollo y constituido por un Plan Financiero, un Plan Operativo anual de Inversiones y el Presupuesto propiamente dicho, definidos sus componentes, como aparece a continuación.

El proyecto Educativo Institucional PEI, es un documento dinámico, en construcción continua, que constituye la carta de navegación de la Comunidad Universitaria, mediante el debate participativo, en el que predominan la interacción académica y el respeto mutuo.

El Plan de Desarrollo es un documento en el cual se consignan las políticas, los proyectos, las estrategias y acciones encaminadas a posibilitar el fortalecimiento Institucional, el cual se materializa en el Plan de Acción, una herramienta que permite orientar estratégicamente los recursos humanos, financieros, físicos y administrativos, disponibles en proyectos de inversión para cada vigencia fiscal,

El Plan Financiero es un instrumento de planificación y gestión financiera de mediano plazo, basado en las operaciones cuyo efecto cambiario, monetario y fiscal sea de tal magnitud, que ameriten su inclusión en el Plan. Tomará en consideración las previsiones de ingresos, gastos, déficit y su financiación, compatibles con las políticas cambiaria y monetaria.

El Plan Operativo anual de Inversiones señalará los proyectos de inversión clasificados de acuerdo con el Plan de Desarrollo Institucional vigente. La elaboración del POAI será responsabilidad de la Oficina de Desarrollo Institucional.

El Presupuesto anual se compone de las siguientes partes:

- a) El presupuesto de rentas, que contiene la estimación de los ingresos provenientes de la Nación y del Departamento, y los recursos propios, que están compuestos por el valor de las matrículas académicas de pregrado y de posgrado, mas los ingresos generados por concepto de servicios educativos, los fondos especiales, los ingresos derivados del usufructo de invenciones y

derechos de autor que sean propiedad de la Institución; los recursos del balance, las devoluciones del IVA, recursos de capital y las donaciones.

- b) El presupuesto de gastos, que contendrá los gastos de funcionamiento, el servicio de la deuda y los gastos de inversión.

ARTÍCULO 3º. Los principios del sistema presupuestal son: Planificación, anualidad, universalidad, unidad de caja, programación integral, especialización, inembargabilidad, coherencia y homeostasis.

- a) **Planificación.** El presupuesto anual deberá guardar concordancia con los contenidos del plan de desarrollo institucional y con el plan operativo anual de inversiones.
- b) **Anualidad.** El año fiscal comienza el 1º. de enero y termina el 31 de diciembre de cada año. Después del 31 de diciembre no podrán asumirse compromisos con cargo a las apropiaciones del año fiscal que se cierra en esa fecha y los saldos de apropiación no afectados por compromisos caducarán sin excepción.
- c) **Universalidad.** El presupuesto contendrá la totalidad de los gastos públicos que se espere realizar durante la vigencia fiscal respectiva. En consecuencia, no podrán efectuarse gastos públicos ni erogaciones con cargo al presupuesto o transferir crédito alguno, que no figuren en el mismo.
- d) **Unidad de caja.** Independientemente de la procedencia de los recursos, el presupuesto será uno solo, con el cual se atenderá el pago oportuno de las apropiaciones autorizadas en el presupuesto de la vigencia respectiva.
- e) **Programación integral.** Todo programa presupuestal deberá involucrar, simultáneamente, los gastos de funcionamiento y de inversión, de acuerdo con las exigencias técnicas y administrativas consideradas necesarias para su ejecución.
- f) **Especialización.** Las apropiaciones deben definirse de acuerdo al objeto social y funciones de la Institución y se ejecutarán estrictamente conforme al fin para el cual fueron programadas.
- g) **Inembargabilidad.** Son inembargables las transferencias de la Nación y los recursos provenientes de convenios y proyectos especiales incorporados en el presupuesto, así como los bienes y derechos de la Institución. No obstante, los funcionarios competentes deberán adoptar las medidas conducentes al pago de sentencias en contra de la entidad, dentro de los plazos establecidos para ello, y respetarán en su integridad los derechos reconocidos a terceros en estas sentencias.
- h) **Homeostasis o Equilibrio:** El presupuesto de gastos debe tener como base el presupuesto de rentas y de recursos de capital; entre los presupuestos debe existir el más estricto equilibrio.

ARTÍCULO 4º. La coordinación del sistema presupuestal será responsabilidad del Consejo Superior Universitario, del Rector y de la Vicerrectoría Administrativa y la División Contable y Financiera, según se describe a continuación.

- a) El Consejo Superior será responsable de aprobar, mediante acuerdo, el Plan de Desarrollo Institucional, el Plan anual de Inversiones y el Presupuesto anual de la Universidad, en concordancia con lo establecido en el Estatuto General de la Universidad.
- b) El Rector tendrá la responsabilidad de elaborar y presentar para su aprobación, el Plan de Desarrollo Institucional, el Plan anual de Inversiones y el Presupuesto anual, en concordancia con lo establecido en el Estatuto General de la Universidad con la participación del Consejo Académico y de la oficina de Desarrollo Institucional.
- c) La Vicerrectoría Administrativa tendrá la responsabilidad de desarrollar y ejecutar las políticas y programas establecidos en el sistema presupuestal.
- d) La División Contable y Financiera deberá ejecutar y controlar el Presupuesto anual y de rendir los informes que soliciten, el Vicerrector Administrativo y los organismos de control interno y externo.

II. DEL PRESUPUESTO DE RENTAS Y RECURSOS DE CAPITAL

ARTÍCULO 5º. En concordancia con la Ley 30 del 30 de diciembre de 1992, capítulo V, artículo 85 y el artículo 10 del Estatuto General de la Universidad, los ingresos de la Universidad están constituidos tal como se detalla en el artículo 2º. Literal a), del presente Estatuto.

ARTÍCULO 6. Los recursos del balance serán distribuidos teniendo en cuenta las necesidades expuestas por la Dirección de la Universidad, y serán aprobados mediante acuerdo del Consejo Superior de la Universidad en los tres primeros meses de cada vigencia fiscal.

III. DEL PRESUPUESTO DE GASTOS

ARTÍCULO 7º. En el presupuesto de gastos solo se podrá incluir apropiaciones que correspondan a:

- 1. Gastos de funcionamiento,
- 2. Servicio de la deuda
- 3. Gastos de inversión
- 4. Gastos decretados conforme a la Ley
- 5. Créditos judicialmente reconocidos

PARAGRAFO 1. En el presupuesto de gastos de funcionamiento no se podrán incluir gastos con destino al servicio de la deuda.

PARAGRAFO 2. Los gastos de inversión deberán obedecer a los proyectos establecidos en el Plan Operativo anual de Inversiones.

ARTÍCULO 8º. Cuando en el ejercicio fiscal anterior al proyecto de presupuesto que se elabora, resultare un déficit, la Dirección de la Universidad deberá incluir la partida necesaria para saldarlo. La omisión de esta partida, será motivo de la no aprobación por parte del Consejo Superior Universitario.

ARTÍCULO 9º. El Rector de la Universidad está facultado para hacer los créditos y contracréditos al presupuesto, mediante resolución, siempre y cuando éstos sean de carácter interno.

ARTÍCULO 10º. Las afectaciones al presupuesto se harán teniendo en cuenta los principales compromisos adquiridos y en segundo orden, se cubrirán los demás costos inherentes o accesorios.

Con cargo a las apropiaciones de cada rubro presupuestal, afectadas con los compromisos iniciales, se atenderán las obligaciones derivadas de estos compromisos, tales como los costos imprevistos, ajustes y revisión de valores e intereses moratorios y gastos de nacionalización.

ARTÍCULO 11º. Prohíbese tramitar actos administrativos u obligaciones que afecten el presupuesto de gastos, cuando no reúnan los requisitos legales o se configuren como hechos cumplidos. El Representante Legal y los ordenadores del gasto, titulares o delgados, responderán disciplinaria, fiscal, patrimonial y penalmente por incumplir lo establecido en esta norma.

IV. DE LA LIQUIDACIÓN DEL PRESUPUESTO

ARTÍCULO 12º. Corresponde al Rector de la Universidad, liquidar el presupuesto anual, mediante Resolución.

Para la elaboración de la resolución que liquida el presupuesto, deberá tenerse en cuenta:

- 1- La distribución presupuestal por centros de costo.
- 2- Las modificaciones aprobadas en el Consejo Superior.

PARÁGRAFO: La Resolución de liquidación del presupuesto será elaborada por la División Contable y Financiera, con el visto bueno del Vicerrector Administrativo.

V. DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

ARTÍCULO 13°. La ejecución de gastos del presupuesto anual se hará teniendo en cuenta el estado del Flujo de Caja, de forma que garantice el pago de los compromisos adquiridos en la vigencia.

ARTÍCULO 14°. Corresponde a la Tesorería, sección adscrita a la División Contable y Financiera, como también a las tesorerías de las Granjas y el Fondo de Investigaciones, el recaudo de las rentas y recursos de capital del presupuesto.

PARÁGRAFO: La División Contable y Financiera, es responsable de la incorporación al presupuesto de las adiciones aprobadas por el Consejo Superior.

ARTÍCULO 15°. Los Ordenadores y Pagadores serán solidariamente responsables de los pagos que efectúen sin el lleno de los requisitos legales.

PARAGRAFO 1. Los Ordenadores, Pagadores y demás funcionarios responsables que estando disponibles los fondos y legalizados los compromisos demoren sin justa causa su cancelación o pago, incurrirán en causal de mala conducta.

PARÁGRAFO 2. Son Ordenadores del gasto: el Rector, los Vicerrectores, los Decanos, los Directores de Instituto y Directores de Centros. Estos podrán autorizar la afectación de las apropiaciones asignadas a sus respectivas unidades académico-administrativas en el presupuesto. Dicha afectación se hará en absoluta conformidad con las cuantías máximas de las apropiaciones de los programas que consten en el presupuesto y acorde con el flujo de caja.

ARTÍCULO 16°. Para el desarrollo de las contrataciones y adquisiciones, como también para el pago de viáticos y asistencia a eventos de índole nacional e internacional, la División Contable y Financiera deberá expedir anticipadamente el Certificado de Disponibilidad Presupuestal y una vez se legalicen, se expedirá el Registro Presupuestal.

El Certificado de Disponibilidad Presupuestal: Es el acto administrativo expresado en un documento que expide el funcionario encargado de la ejecución del presupuesto o quien haga sus veces, con el cual se garantiza la existencia de la aprobación presupuestal libre de afectación.

El Registro Presupuestal: Operación contable de anotación del gasto una vez se cause por medio de contrato, orden o cualquier otra razón, con el fin de que se garantice en el presupuesto la atención del compromiso y que con otros gastos no se afecte el rubro correspondiente por más de lo aprobado en el presupuesto.

ARTÍCULO 17°. En cualquier mes del año fiscal, el Consejo Superior de la Universidad del Tolima podrá aprobar la modificación, reducción o aplazamiento parcial o total de las apropiaciones presupuestales, presentadas por el Rector de la Universidad.

ARTÍCULO 18°. El Rector de la Universidad del Tolima presentará al Consejo Superior, proyecto de Acuerdo sobre los traslados y créditos adicionales al presupuesto, cuando sea indispensable aumentar la cuantía de las apropiaciones autorizadas inicialmente o no comprendidas en el presupuesto por concepto de gastos de funcionamiento, servicio de la deuda pública e inversión.

ARTÍCULO 19°. La disponibilidad de los ingresos para abrir créditos adicionales al presupuesto, será certificada por el Profesional Universitario - Contador, con el visto bueno del Jefe de la División Contable y Financiera y del Vicerrector Administrativo de la universidad.

ARTÍCULO 20°. Las apropiaciones incluidas en el presupuesto, son autorizaciones máximas de gastos que el Consejo Superior aprueba para ser ejecutadas o comprometidas durante la vigencia fiscal respectiva. Después del 31 de diciembre de cada año, estas autorizaciones expiran y, en consecuencia, no podrán comprometerse, adicionarse, transferirse ni contracreditarse.

ARTÍCULO 21°. Los compromisos y obligaciones de los órganos que sean una sección del presupuesto general de la Universidad, los Fondos Rotatorios y los Proyectos Especiales, correspondientes a las apropiaciones financiadas con rentas provenientes de contratos o convenios solo podrán ser asumidos cuando estos se hayan perfeccionado y se pagarán únicamente con base en los desembolsos que se reciban.

VI. DE LA PREPARACIÓN DEL PROYECTO DE PRESUPUESTO

ARTÍCULO 22°. Corresponde a la Oficina de Desarrollo Institucional en coordinación con la División Contable y Financiera la elaboración del proyecto de presupuesto para cada vigencia.

ARTÍCULO 23°. Corresponde al Rector de la Universidad del Tolima, Por intermedio de la Oficina de Desarrollo Institucional, presentar a más tardar en la segunda semana del mes de septiembre de cada vigencia para su aprobación el proyecto de presupuesto al

Consejo Académico y posteriormente al Consejo Superior para su aprobación definitiva.

Así mismo, el Rector de la Universidad deberá presentar para la aprobación el proyecto de Presupuesto ante el Consejo Superior, previa recomendación del Consejo Académico, a más tardar hasta la segunda semana del mes de octubre de cada vigencia.

El Consejo Superior, para su estudio y aprobación contará hasta la segunda semana del mes de diciembre de cada vigencia.

PARAGRAFO: En caso de no aprobarse el proyecto de presupuesto presentado por el Rector al Consejo Superior en las fechas señaladas. El Rector podrá por resolución adoptar el proyecto de presupuesto presentado por él y éste será el que rige para la vigencia.

ARTÍCULO 24°. El proyecto de presupuesto deberá elaborarse teniendo en cuenta el Plan Financiero y Plan Operativo Anual de Inversiones.

ARTICULO 25°. No se podrá ejecutar ningún programa o proyecto que haga parte del presupuesto, hasta tanto se encuentren evaluados y registrados de acuerdo con el procedimiento establecido para ello.

ARTÍCULO 26°. El cómputo de las rentas, como de los gastos que se incluyan en el proyecto de presupuesto, tendrá como base el recaudo de cada renglón rentístico de acuerdo con la metodología que establezca la dirección de la Universidad.

ARTÍCULO 27°. El Consejo Superior podrá eliminar o reducir las partidas de gastos presupuestales solicitadas por el Rector de la Universidad, con excepción de las que se necesitan para el Servicio de la Deuda Pública, las demás obligaciones contractuales, la atención garantizada del servicio y las autorizadas por el Plan Operativo Anual de Inversiones.

ARTÍCULO 28°. Si efectuados los ajustes, las rentas y recursos de capital, no alcanzan a cubrir el total de los gastos, podrá el Consejo Superior, en uso de sus facultades, reducir los gastos y suprimir o reorganizar cargos hasta la cuantía del cálculo de las rentas y recursos de capital del nuevo año fiscal.

ARTÍCULO 29°. Cuando el Consejo Superior se viere precisado a reducir las apropiaciones presupuestales o aplazar su cumplimiento, señalará, por medio de Acuerdo, las apropiaciones a las que se aplica una u otras medidas. Expedido el

Acuerdo se procederá a reformar, si fuere el caso, el Programa Anual de Caja y la Resolución rectoral de liquidación del presupuesto.

VII. DE LAS RESERVAS PRESUPUESTALES Y CUENTAS POR PAGAR

ARTÍCULO 30°. Las Reservas Presupuestales constituyen el reconocimiento y provisión para compromisos legalmente contraídos durante la vigencia fiscal y que a 31 de diciembre (fecha en que fenece el respectivo presupuesto), no se ha cumplido la totalidad de obligaciones y/o trámites derivados del mismo y por tanto no es posible ordenar su pago, en tanto que existe un compromiso pero no la obligación que se genera cuando se han cumplido con las condiciones previstas.

ARTÍCULO 31°. Las reservas presupuestales correspondientes a cada vigencia, deberán constituirse por el Ordenador del gasto y el Jefe de la División Contable y Financiera a más tardar el 20 de enero de la vigencia inmediatamente siguiente, mediante Resolución de Rectoría.

ARTÍCULO 32°. Las cuentas por pagar corresponden a los compromisos causados que a 31 de diciembre no alcanzaron a ser girados por la Tesorería de la Universidad del Tolima.

ARTÍCULO 33°. Las cuentas por pagar deberán ser constituidas por el Ordenador del gasto y el Profesional Universitario Tesorero de la Universidad del Tolima, mediante acto administrativo, a más tardar el 20 de enero de la vigencia inmediatamente siguiente, mediante Resolución de Rectoría.

VIII. DE LAS VIGENCIAS EXPIRADAS

ARTÍCULO 34°. Las reservas por vigencias expiradas corresponden a los compromisos adquiridos legalmente en una vigencia fiscal y que por circunstancias ajenas al acreedor no se cumplieron y por consiguiente se hace necesario su pago.

Es un mecanismo válido para posibilitar el pago de las acreencias de la Universidad del Tolima con compromisos adquiridos legalmente, que en su momento contaron con respaldo presupuestal y cuyos bienes o servicios se recibieron a satisfacción, están afectando el balance de la entidad o corresponda a una obligación laboral, pero no han sido pagadas con cargo a presupuestos de años anteriores

IX. DE LAS VIGENCIAS FUTURAS

ARTÍCULO 35: Las vigencias futuras corresponden a obligaciones adquiridas que afectan apropiaciones de vigencias presupuestales futuras.

ARTÍCULO 36°. Cuando se requiera exceder la anualidad se deberá obtener la autorización del Consejo Superior para asumir compromisos que afecten vigencias futuras, aún en el evento que cuente con apropiación suficiente durante la vigencia fiscal en curso.

X. DEL ENDEUDAMIENTO

ARTÍCULO 37°. De conformidad con lo dispuesto en la constitución y la Ley, el endeudamiento de la Universidad del Tolima no podrá exceder su capacidad de pago. Para efectos del presente Estatuto, se entiende por capacidad de pago contar con una cuantía mínima de ahorro operacional que permita efectuar cumplidamente el servicio de la deuda.

ARTÍCULO 38°. El ahorro operacional será el resultado de restar de los ingresos corrientes, los gastos de funcionamiento. Se consideran ingresos corrientes los aportes gubernamentales y las rentas propias generadas por la Universidad. Se presume que existe capacidad de pago cuando los intereses de la deuda al momento de celebrar una operación de crédito, no superen el cuarenta por ciento (40%) del ahorro operacional.

ARTÍCULO 39°. La Universidad del Tolima no podrá contratar nuevas operaciones de crédito público sin autorización expresa del Consejo Superior, cuando su relación intereses a ahorro operacional en la institución superen el 60% o la relación saldo de la deuda a ingresos corrientes supere el 80%.

ARTÍCULO 40°. El Consejo Superior autorizará el cupo de endeudamiento que estime conveniente, de acuerdo con la solicitud formulada por el Rector y los planes y programas de desarrollo que él presente, siempre dentro del cupo de endeudamiento señalado por el Consejo Superior. Corresponde al Rector la celebración de los correspondientes contratos de empréstito a través de la Oficina de Desarrollo Institucional.

XI. DEL CONTROL PRESUPUESTAL

ARTÍCULO 41°. El Consejo Superior ejercerá el control político sobre el presupuesto de la Universidad y podrá hacerlo a través de comisión asignada.

ARTÍCULO 42°. La Vicerrectoría Administrativa, a través de la División Contable y Financiera, efectuará el seguimiento financiero del presupuesto general y la Oficina de Desarrollo Institucional realizará el seguimiento financiero de los proyectos de inversión.

PARÁGRAFO. La Vicerrectoría Administrativa podrá solicitar directamente a las unidades académico-administrativas la información financiera necesaria para evaluar la inversión y realizar el control de resultados.

ARTÍCULO 43°. El Rector ejercerá la vigilancia administrativa, sobre todas la Unidades académico-administrativas de la Universidad; especialmente por conducto de la Vicerrectoría Administrativa y de la Oficina de Control de Gestión, sin perjuicio del control fiscal que compete a la Contraloría por mandato de la Ley y por disposiciones de este reglamento.

ARTÍCULO 44°. El presente Estatuto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

Comuníquese y cúmplase,

Dado en Ibagué a los días del mes de 20.

El Presidente;

El Secretario General,