

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN  
ADMINISTRACION FINANCIERA DEL SECTOR  
PÚBLICO**

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

**“Recursos Propios de Posgrado en la Facultad de  
Ciencias Químicas – UNC”**

**AUTOR: CRA. KRÜGER MARIA EUGENIA**

**DOCENTE DEL TALLER: CRISTINA ROLANDI**

**[ABRIL 2025]**

## **RESUMEN**

En tiempos de recortes presupuestarios para las universidades públicas es importante hacer énfasis sobre el uso efectivo, eficaz y equitativo de los recursos con los que contamos. La educación superior gratuita es un derecho adquirido pero los estudios de perfeccionamiento y capacitación son una opción y su acceso depende mayormente del poder adquisitivo de cada persona. Las escuelas de posgrado debieran ser autosuficientes, idealmente en su totalidad, ya que las actividades de posgrado son aranceladas. Analizar la situación actual y elaborar propuestas para crear mecanismos para que esto suceda, es el objetivo de este trabajo.

En este trabajo particularmente analizaremos el uso de recursos de la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias Químicas. Ésta es el órgano encargado de la gestión, organización, desarrollo y evaluación de las actividades y carreras de posgrado y depende directamente del Honorable Consejo Directivo (HCD) de la Facultad, teniendo como fin formar recursos humanos de alto nivel, con sólida formación científica y profesional, criterio analítico y competitividad internacional en diferentes áreas de las Ciencias Químicas.

En cuanto al manejo de los recursos propios, la Escuela de Posgrado cuenta actualmente con un reglamento interno aprobado OCHD-2022-1-E-UNC-DEC#FCQ en el cual se indica que los directores de todas las actividades como ser cursos, diplomaturas, especialidades, maestrías y doctorados disponen de sus fondos realizando un mínimo aporte a la Escuela de Posgrado, a la Facultad de Ciencias Químicas y a la Universidad Nacional de Córdoba.

En la actualidad, esta modalidad de administración de los recursos, genera inconvenientes a nivel administrativo de la Escuela de Posgrado (en adelante, EPG) debido a los escasos recursos y en contrapartida recursos ociosos por parte de carreras y cursos o bien, recursos cuyo destino no tiene como fin principal hacer frente a los gastos de funcionamiento de dichas actividades.

Mediante el análisis de los reglamentos de Escuelas de Posgrado de esta y otras Universidades Nacionales, entrevistas a personal administrativo-contable, entrevistas a las autoridades de la Escuela de Posgrado de la FCQ y el estudio del propio reglamento elaboraremos un diagnóstico y propuesta a fin de lograr el objetivo de este estudio.

Se espera que los resultados del presente trabajo sean un aporte para redefinir el reglamento de la EPG en lo que a sus artículos administrativos-contables refieran y que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la institución por medio de una mejora en la disponibilidad de recursos.

**Palabras Claves:** Financiamiento de la Educación, Gasto Público en Educación, Contabilidad.

## **ÍNDICE**

RESUMEN .....	2
ÍNDICE.....	4
1. INTRODUCCION.....	6
1.1. Planteamiento del Problema .....	6
1.2. Objetivo .....	8
1.3. Aspectos Metodológicos. ....	9
2. MARCO TEORICO. ....	10
2.1. El rol de la Universidad Pública. ....	10
2.2. Financiamiento de las Universidades Públicas.....	11
2.3. La Gratuidad Universitaria y su Relación con el Financiamiento.....	12
2.4. Desafíos en el Financiamiento de las Universidades Públicas .....	13
2.4.1. El financiamiento universitario en perspectiva histórica .....	13
2.4.2. Las Universidades Publicas Hoy .....	14
2.5. Perspectivas y Reformas del Sistema de Financiamiento Universitario .....	15
2.6. Conflictos Presupuestarios en las Universidades Estatales .....	15
3. Diagnóstico de la escasez de recursos en la administración de la Escuela de Posgrado 17	
3.1. Restricciones presupuestarias estructurales.....	17
3.2. Dependencia de recursos propios con alta variabilidad.....	18
3.3. Falta de planificación financiera estratégica y por resultados .....	21
3.4. Rigidez administrativa y escasa autonomía operativa.....	22
3.5. Débil desarrollo de sistemas de información y control de gestión .....	23
4. Propuesta de intervención.....	24
4.1. Síntesis del problema a resolver .....	24
4.2. Objetivos de la propuesta .....	24
4.2.1. Objetivo general:.....	24
4.2.2. Objetivos específicos:.....	24
4.3. Estrategias a implementar.....	24
4.4. Descripción del procedimiento.....	25
4.5. Acciones previstas para la evaluación de la intervención .....	26
4.6. Proyecto de reformulación de los artículos del Reglamento Interno relacionados con los recursos propios de la Escuela de Posgrado. ....	26
5. Conclusiones.....	30

6. Referencias bibliográficas .....32

## **1. INTRODUCCION**

Las universidades públicas juegan un papel crucial en el desarrollo social, económico y cultural de un país. Son instituciones que, a diferencia de las privadas, están destinadas a ofrecer educación superior accesible a un mayor número de personas, sin importar su capacidad económica. En este contexto, el manejo adecuado de los recursos públicos es fundamental para maximizar su impacto positivo en la sociedad.

### **1.1. Planteamiento del Problema**

El cambio de paradigma en la gestión pública también tiene implicaciones directas en el mundo universitario. Las universidades, como entidades clave dentro del sistema educativo y social de un país, deben adaptarse a las nuevas demandas de la gestión pública y participar activamente en la transformación de las políticas públicas. En este sentido, los nuevos enfoques de gestión pública pueden impactar de manera significativa tanto en la gestión interna de las universidades como en su relación con el Estado y la sociedad.

El principio de transparencia en la gestión pública también se está trasladando a las universidades. Se exige una mayor rendición de cuentas en cuanto a cómo las universidades utilizan los recursos públicos que reciben. Además, las universidades deben mejorar su gestión administrativa para garantizar el uso eficiente y equitativo de los fondos, tanto para la enseñanza como para la investigación.

En la gestión pública moderna, el principio de descentralización cobra fuerza, lo que significa que las universidades deben tener una mayor autonomía en la toma de decisiones, especialmente en áreas como la gestión financiera, la estrategia educativa y la investigación, como por ejemplo, las universidades pueden tomar decisiones más autónomas sobre cómo asignar su presupuesto, redefinir la asignación de recursos con el fin de optimizar los mismos, tener mayor oferta académica que además de brindar conocimientos, genere recursos para poder sostener dicha autonomía.

Por otro lado, la optimización de recursos en las universidades públicas es un desafío clave que impacta directamente en la calidad educativa, la investigación y la accesibilidad para los estudiantes. Las universidades públicas, al ser instituciones financiadas principalmente con fondos públicos, tienen la responsabilidad de gestionar sus recursos de manera eficiente para garantizar su sostenibilidad y maximizar su impacto social y académico.

Siguiendo estos principios mencionados de optimización y reasignación de recursos a fin de lograr los objetivos de la educación pública de calidad, elegimos analizar el caso de la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias químicas de la Universidad Nacional de Córdoba.

Con el paso del tiempo, desde su creación, la Escuela de Posgrado ha crecido considerablemente aumentando su oferta académica con más cursos, especialidades, maestrías, doctorados y actualmente la incorporación de diplomaturas, esto significa un mayor ingreso de fondos, que debiera estar acompañado de nuevas inversiones, aumento de recursos humanos y proyectos para que la Escuela siga creciendo a la par de la oferta académica, que es el objetivo principal.

Actualmente la administración de la Escuela de Posgrado dispone solo del 20% de lo recaudado. Estos aportes resultan insuficientes para afrontar demandas como gasto en personal, capacitación, becas y apoyos económicos, adquisición de material, insumos, inversiones tecnológicas, publicidad y marketing, etc.

Por su parte las actividades de la EPG como carreras, cursos, diplomaturas disponen del 80% de sus ingresos para gastos aprobados en sus respectivos presupuestos. Pero es común que suceda que tengan un remanente importante al finalizar el año y que se disponga de fondos en conceptos que nos propios del dictado de clases en sí.

Dicho esto, nos preguntamos:

¿Cómo podemos reestructurar la administración para poder contar con mayores recursos en pos de una mejora para alumnos, docentes, no docentes?

¿Qué propuesta podemos llevar a los directores de carreras, diplomaturas y cursos de la Escuela de Posgrado sobre un cambio de administración de recursos pero que no se sientan perjudicados, sino que a su vez los beneficie?

¿Cómo dar un marco legal a una reestructuración de la administración de fondos?

Los resultados que esperamos obtener con el presente trabajo pueden servir de base a la institución para optimizar los recursos y actualizar el reglamento interno en base a las necesidades que se planteen en materia administrativa.

## **1.2. Objetivo**

Planteamos como objetivos principales:

- Identificar el actual manejo de fondos.
- Investigar los procedimientos administrativos-contables de otros posgrados de instituciones nacionales.
- Proponer una redefinición de la administración de fondos.
- Formular una actualización del reglamento interno de la Escuela de Posgrado incorporando un cambio en la administración de los recursos.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se deberá:

- Identificar y analizar el marco conceptual y metodológico aplicado para el Sector Público Nacional y específicamente la Universidad Nacional de Córdoba en cuanto a las normas para la gestión de fondos públicos.
- En base a una investigación de los procedimientos de la Escuela de Posgrado de la FCQ y de otros posgrados de instituciones nacionales, formular una propuesta que optimice la administración de recursos.
- Proponer una modificación de la normativa interna para llevar a cabo los objetivos planteados.

### **1.3. Aspectos Metodológicos.**

Se lleva a cabo un análisis histórico y exhaustivo de la doctrina y la normativa vigente, identificando aspectos que se pueden modificar para satisfacer nuestro objetivo, así como la carencia de procedimientos y regulaciones internas en la EPG de la FCQ. La metodología empleada en este estudio es de naturaleza mixta, combinando un enfoque, cualitativo y cuantitativo, abarca un período transversal desde 2014 hasta 2024. Los elementos analizados se obtuvieron de fuentes propias y externas a través de la revisión de documentos públicos y de entrevistas al personal de otras instituciones universitarias. Finalmente, se propone un cambio en el reglamento interno de la EPG que busca optimizar el uso de recursos propios de manera eficaz y eficiencia, estableciendo un criterio común para llevar adelante el proceso.

## **2. MARCO TEORICO.**

### **2.1. El rol de la Universidad Pública.**

El Estatuto de la Universidad Nacional de Córdoba, en su título primero establece que la Universidad, como institución rectora de los valores sustanciales de la sociedad y el pueblo a que pertenece, tiene los siguientes fines: a) La educación plena de la persona humana. b) La formación profesional y técnica, la promoción de la investigación científica, el elevado y libre desarrollo de la cultura y la efectiva integración del hombre en su comunidad, dentro de un régimen de autonomía y de convivencia democrática entre profesores, estudiantes y graduados. c) La difusión del saber superior entre todas las capas de la población mediante adecuados programas de extensión cultural. d) Promover la actuación del universitario en el seno del pueblo al que pertenece, destacando su sensibilidad para los problemas de su época y las soluciones de los mismos. e) Proyectar su atención permanente sobre los grandes problemas y necesidades de la vida nacional, colaborando desinteresadamente en su esclarecimiento y solución.

En este sentido, García de Fanelli, A. (2002) establece que uno de los aspectos en los cuales se refleja la complejidad de la universidad es en la delimitación de los objetivos que persigue. En el sector privado, las empresas producen bienes y servicios con el fin de generar beneficios para sus propietarios. Su objetivo primario se expresa usualmente como la maximización de estos beneficios. En contraste, basta revisar los objetivos enumerados ut-supra para apreciar el grado de complejidad de esta institución. En esta línea, las Universidades son instituciones de educación permanente, que deben contribuir a brindar educación para todos, a lo largo de toda la vida, creando, conservando y transmitiendo el conocimiento de las cuestiones sociales, culturales y científicas fundamentales.

La educación superior, entonces, deberá enfatizar en una sólida formación profesional como consecuencia de priorizar los procesos de aprendizaje con un carácter eminentemente productivo, de forma que la educación de posgrado se sustente en un egresado que esté dotado de los recursos intelectuales y humanos que le garanticen educarse durante toda su vida profesional. La sociedad contemporánea requiere cada vez más de un universitario que conjugue una alta especialización con la capacidad científico técnico y condiciones ciudadanas

pertinentes. (Manzo Rodríguez, Lidia, Rivera Michelena, C. Natacha, & Rodríguez Orozco, Alain R. (2006))

## **2.2. Financiamiento de las Universidades Públicas.**

Podemos afirmar que una de las particularidades de la universidad estatal argentina la constituye su carácter de pública y gratuita establecida a través del decreto 29.337 del 22 de noviembre de 1949. El sistema universitario argentino se caracteriza por su gratuidad, accesibilidad y autonomía, principios establecidos en la Ley 24.521 de Educación Superior. Para autores como Juan Carlos Tedesco (2003), el sistema universitario argentino ha sido un modelo de inclusión, pero también enfrenta desafíos en términos de financiación pública, ya que el crecimiento de la demanda de acceso y la expansión de la infraestructura educativa requieren un aumento constante de los recursos.

Además, Eduardo Rinesi (2011) destaca la importancia de la educación superior pública como un factor clave para el desarrollo social y económico, sugiriendo que el financiamiento debe estar alineado con los objetivos estratégicos nacionales. Rinesi también aborda la cuestión de la autonomía universitaria, y cómo el sistema de financiamiento influye en la capacidad de las universidades para tomar decisiones libres y autónomas sin depender completamente de los intereses políticos.

El financiamiento de las universidades públicas en Argentina proviene principalmente de los presupuestos nacionales, aunque también existen otras fuentes complementarias. En este punto, autores como Carlos Bianco (2013) analizan la relación entre la asignación presupuestaria estatal y las capacidades de gestión de las universidades públicas, según Bianco, aunque el financiamiento público sigue siendo la fuente principal, las universidades deberían explorar otras alternativas de generar ingresos sin comprometer su autonomía y su misión pública.

Por su parte, Héctor Álvarez (2009) manifiesta la importancia de la gestión eficiente de los fondos públicos y en cómo los recursos deben distribuirse equitativamente para atender las disparidades regionales en el acceso a la educación superior. Además, Marcela Rodríguez (2015) observa cómo el financiamiento estatal no siempre se ajusta a las necesidades reales de

las universidades, lo que ha llevado a un creciente interés por las formas de autofinanciamiento a través de actividades comerciales y colaboraciones con el sector privado. Aún así consideramos firmemente, que el Estado debe acompañar con un presupuesto acorde a la calidad de la Educación Superior Argentina, no se puede considerar librar a la capacidad de las Universidades de realizar convenios y relaciones comerciales con el sector privado y que de esto dependa el normal funcionamiento de las dependencias.

### **2.3. La Gratuidad Universitaria y su Relación con el Financiamiento**

Hoy en Argentina, la Universidad Pública es la herencia del pueblo de la Nación que supo en 1884 abrazar la Ley 1.420, de las y los jóvenes que en 1918 construyeron un sistema universitario democrático y libre que inspiró al mundo, de quienes entendieron en 1949 que la gratuidad era una herramienta que derrumbaba las fronteras que impedían el acceso a la educación superior, constituyendo un aporte determinante para la justicia social. La gratuidad de la educación universitaria en Argentina fue restablecida en 1949, bajo el gobierno de Juan Domingo Perón, mediante el Decreto N.º 29.337, que abolió el cobro de aranceles en las universidades nacionales. Ese decreto es el que formaliza el principio de educación universitaria gratuita en el país.

Mario Albornoz (2016) señala que la gratuidad no solo es un derecho ciudadano adquirido, sino también un principio de justicia social que debe ser sostenido, aunque como hablamos en el apartado anterior, implica desafíos financieros para el Estado, sobre todo en épocas de crisis económica como lo es en la actualidad.

Por su parte, Juan Carlos Tedesco (2005) argumenta que la gratuidad universitaria, si bien es una de las características más valoradas del sistema educativo argentino, genera una carga presupuestaria significativa para el Estado, especialmente en un contexto de inflación y recortes en el gasto público. Tedesco sugiere que una política de financiamiento debe buscar el equilibrio entre la gratuidad y la sustentabilidad económica.

En este contexto, debemos mencionar que en la Universidad Nacional de Córdoba y por la Ord 2/2009 se establece la gratuidad en las carreras de doctorado para docentes de la casa, como

contrapartida las facultades reciben un porcentaje del presupuesto de la Universidad en relación a la cantidad de egresados doctores del año inmediato anterior a fin de cubrir los costos de estos alumnos, siendo ésta una de las fuentes de financiamiento de la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias Químicas.

## **2.4. Desafíos en el Financiamiento de las Universidades Públicas**

### **2.4.1. El financiamiento universitario en perspectiva histórica**

En base a indicadores e informes publicados por García De Fanelli, Ana. (2015) y García de Fanelli, A. (2014ayb) es que podemos mencionar que a partir de la década del 80 comienza a experimentarse un estancamiento del presupuesto destinado a la educación superior, acompañado por un crecimiento en la matrícula desmedido en gran parte de la región, lo cual lleva a una crisis de financiamiento.

En el caso específico de Argentina, se observa el mismo punto de quiebre en el sistema universitario en los 80. Para comprender en qué se basa el financiamiento público de las universidades desde una perspectiva política y legal, se deben considerar dos hitos clave: el principio de gratuidad y la eliminación de los exámenes de ingreso.

Las universidades nacionales se basan en el principio de gratuidad de los estudios, es decir, que no dependen de una matrícula abonada por cada alumno ingresante. Este principio tiene su origen en 1949 con el Decreto 29.337, cuando el Estado contaba con 7 universidades y 66.212 estudiantes en total. Sin embargo, esta situación cambiaría a comienzos de la década del 80, momento en el que se observó una demanda creciente por estudios universitarios en toda América Latina, y Argentina no fue la excepción, generando un estancamiento y crisis en el financiamiento de las universidades públicas. El número de estudiantes por cada 1000 habitantes aumentó de 5 a 20 en el lapso de 1949 a 1980. Luego de este incremento de la matrícula, se inició en la década de los 90 una política de financiamiento universitario basada en una mayor autonomía y autarquía en la administración de sus patrimonios y presupuestos.

Actualmente, el sistema universitario cuenta con 70 universidades públicas nacionales reconocidas por el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) y alrededor de 2.1 millones de estudiantes (datos del año 2022). Esto implica un cambio descomunal en el funcionamiento del sistema, así como también en la necesidad de recursos.

A lo largo de los años, el presupuesto destinado a universidades por parte del Gobierno Nacional ha oscilado sin un crecimiento estable y ordenado y en los últimos años, los recortes presupuestarios han generado desafíos para mantener la equidad y calidad en la educación superior. La pandemia también agravó la situación, reduciendo los recursos y afectando el acceso a estudiantes de bajos ingresos, lo que plantea una revisión sobre cómo las universidades pueden adaptarse a un contexto económico cambiante sin comprometer sus funciones esenciales.

#### **2.4.2. Las Universidades Públicas Hoy**

Las universidades públicas argentinas hoy enfrentan desafíos clave relacionados con la calidad educativa, la retención de alumnos y las condiciones salariales de los docentes. Estas instituciones tienen un rol central en la formación académica del país, con más de 2 millones de estudiantes matriculados. Sin embargo, el salario docente ha sido motivo de tensiones, debido a su desacople frente a la inflación, lo que impacta en la calidad de la enseñanza. A pesar de estas dificultades, siguen siendo espacios fundamentales para la inclusión social y el desarrollo científico y tecnológico del país.

Hace un tiempo atrás comenzó el congelamiento del presupuesto universitario, generando un cambio brutal en el gasto respecto de los años anteriores, produciendo un ajuste que llegaba al 72%. En el marco de este debate la Ley de Financiamiento Universitario intentaba garantizar un presupuesto acorde y necesario para el funcionamiento de las universidades públicas, en paralelo con una recomposición salarial para docentes y no docentes. La tensión se exacerbó luego del veto del Poder Ejecutivo y la presentación del Presupuesto 2025, donde también se prevé la eliminación de la Ley de Financiamiento Educativo.

## **2.5. Perspectivas y Reformas del Sistema de Financiamiento Universitario**

En cuanto a las posibles reformas del sistema de financiamiento universitario, varios autores coinciden en la necesidad de revisar las políticas de asignación de recursos. Carlos Tedesco (2013) subraya la importancia de un modelo de financiamiento que no solo contemple las necesidades básicas operativas de las universidades, sino también la inversión en investigación y desarrollo. Para Tedesco, el financiamiento debe ajustarse a las necesidades de cada institución, teniendo en cuenta su tamaño, su capacidad de generar recursos propios y su impacto en la comunidad.

Gustavo Galli (2016) también plantea la necesidad de una reforma en la distribución del financiamiento entre las universidades del interior y las de la capital. Según Galli, es fundamental revisar la ecuación de distribución de fondos para asegurar una educación superior equitativa y de calidad a nivel nacional.

## **2.6. Conflictos Presupuestarios en las Universidades Estatales**

El conflicto de presupuesto de las universidades públicas en Argentina durante los últimos años ha sido ampliamente discutido y analizado por diversos autores que han abordado los aspectos económicos, políticos y sociales involucrados, analizamos algunos de ellos.

Carlos Bianco (2013), señala que el financiamiento universitario en Argentina enfrenta tensiones recurrentes entre la creciente demanda de acceso a la educación y los recursos limitados. En su análisis, Bianco plantea que las universidades públicas argentinas han dependido históricamente de un financiamiento estatal que, a lo largo de los años, se ha visto afectado por las fluctuaciones económicas del país, y que las políticas de austeridad implementadas en el último periodo exacerban estos problemas.

Bianco destaca que la inflación y los recortes presupuestarios del actual gobierno han generado un conflicto con las universidades públicas, que ven cómo sus recursos se ven erosionados mientras se requiere mantener la calidad educativa y la gratuidad del sistema.

Eduardo Rinesi (2011), en su obra sobre la política educativa y el financiamiento universitario, argumenta que los conflictos presupuestarios de las universidades en Argentina son una consecuencia directa de las tensiones entre los intereses del Estado y las demandas del sector académico. En su análisis de últimos años, Rinesi considera que las universidades públicas enfrentan no solo la crisis económica, sino también la inestabilidad política que repercute en la asignación de recursos.

Rinesi sostiene que el conflicto de presupuesto es un reflejo de una estructura educativa profundamente desigual, donde las universidades fuera de Buenos Aires enfrentan mayores desafíos debido a la distribución inequitativa de los fondos. El recorte presupuestario y la falta de ajustes ante la inflación han puesto en riesgo la capacidad de las universidades para continuar ofreciendo educación gratuita y de calidad.

El Consejo Interuniversitario Nacional se ha pronunciado al respecto sosteniendo que es un error no reconocer que en las universidades no hay un problema, sino la posibilidad de encontrar soluciones a los problemas estructurales que la Nación enfrenta. Es un error entender como un gasto y no como una inversión lo que el Estado destina a educación, universidades y desarrollo científico. Los países desarrollados invierten dos o tres veces más que la Argentina en estas áreas porque saben que, en la sociedad del conocimiento, el diferencial para crecer depende de cuánto más y cuánto mejor se hagan las cosas allí. Es con más ciencia y educación superior pública y de excelencia, no con menos. Si en un contexto de escasez, cuando deben ponderarse prioridades, no se privilegian éstas áreas, el desarrollo de la Nación y la posibilidad de desandar sus profundas desigualdades será una utopía. La columna vertebral de la Nación es la educación pública que iguala y hace libre al pueblo y la universidad pública es la herramienta por excelencia de movilidad social ascendente.

### **3. Diagnóstico de la escasez de recursos en la administración de la Escuela de Posgrado**

La Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias Químicas (FCQ) de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) atraviesa como tantas otras Universidades Argentinas, una situación de restricción de recursos que limita su capacidad operativa, su proyección académica y su potencial de desarrollo institucional. Esta problemática no debe abordarse únicamente desde una perspectiva cuantitativa, sino también desde un enfoque cualitativo que considere las condiciones estructurales, normativas, económicas y organizacionales que afectan la gestión financiera de la Escuela. En este capítulo se expone un diagnóstico integral de las principales causas que explican la escasez de recursos, enmarcado en la normativa nacional y universitaria vigente.

#### **3.1. Restricciones presupuestarias estructurales**

El sistema de financiamiento de las universidades públicas en Argentina está regulado por la Ley de Educación Superior N.º 24.521, que reconoce a la educación superior como un derecho social y un bien público. No obstante, la distribución presupuestaria prioriza el financiamiento de las funciones básicas de docencia de grado, investigación científica y extensión universitaria. En este esquema, las actividades de posgrado no cuentan con una asignación específica, lo que las obliga a depender de recursos propios. Esta situación estructural genera un sesgo en la distribución de fondos que afecta de forma directa a la Escuela de Posgrado, cuya operatividad queda sujeta a los ingresos de recursos propios como el cobro de aranceles por el dictado de carreras como Maestrías, Doctorados, Especializaciones, Diplomaturas y Cursos. Esta lógica no solo tensiona los principios de igualdad y acceso a la educación superior, sino que además limita la planificación académica de largo plazo al no contar con la seguridad de ingresos o que los mismos son utilizados en gran parte para los gastos de funcionamiento de estas actividades propiamente dicho.

### **3.2. Dependencia de recursos propios con alta variabilidad**

La generación de recursos propios se encuentra regulada en la UNC por la Ordenanza HCS N.º 9/2010, que establece los lineamientos para la administración, ejecución y control de estos fondos. Si bien esta normativa permite cierta autonomía a las unidades académicas, también impone mecanismos administrativos que dificultan la ejecución ágil y oportuna. La variabilidad de los ingresos propios es una fuente de incertidumbre. Factores como la inflación, la inestabilidad macroeconómica y la capacidad de pago y el cumplimiento en tiempo y forma de los estudiantes afectan directamente la recaudación. Además, los aranceles de posgrado suelen mantenerse por debajo de los costos reales para garantizar el acceso, lo que genera un desfase estructural entre ingresos y egresos.

La OHCD-2022-1 que aprueba el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado establece el funcionamiento de la Escuela de Posgrado, de cómo está conformada las estructuras académico-administrativas así como también se menciona someramente el uso y disponibilidad de recursos:

*Artículo 28º: Los cursos de posgrado serán arancelados. Los montos a percibir en concepto de aranceles por alumno serán fijados por los/las Directores/as o Coordinadores/as responsables del dictado de dichos cursos, de acuerdo a un presupuesto elaborado oportunamente y teniendo en cuenta el arancel mínimo fijado por RHCD. Estos aranceles estarán alcanzados por las retenciones establecidas en el Art. 40 del presente reglamento.*

*Artículo 32º: Dentro de los 6 meses posteriores a la finalización del dictado o evaluación, el/la directora/a del curso deberá efectuar la rendición de cuentas definitiva de los gastos realizados según el presupuesto presentado al momento de la aprobación del dictado del curso. Los fondos remanentes, si los hubiera, serán asignados al Fondo de Apoyo para la Escuela de posgrado.*

*Artículo 33º: La Escuela de Posgrado contará con un Fondo de Apoyo constituido por:*

*a) Los fondos provenientes de los ingresos de todas las actividades desarrolladas por la Escuela de Posgrado, de acuerdo a los art. 32 y 40 de este reglamento.*

*b) Donaciones y subsidios.*

*c) Fondos que la Facultad destine para tal fin del Fondo Universitario, fondos propios o de programas específicos, subsidios o créditos que el Ministerio u otro organismo público o privado destine a la Facultad para apoyar las tareas de posgrado.*

*d) Fondos provenientes de la UNC a través del programa de gratuidad de Carreras de Doctorado.*

*Artículo 39°: Los fondos provenientes de la UNC a través del programa de gratuidad de Carreras de Doctorado se destinarán al funcionamiento de las Carreras de Doctorado de la Facultad. Anualmente el CEP elaborará el presupuesto correspondiente. En caso de existir fondos remanentes, al terminar el año lectivo estos se destinarán al Fondo de Apoyo de la Escuela de Posgrado*

*Artículo 40°: Lo recaudado en concepto de aranceles estará alcanzado por las siguientes retenciones:*

*a) Para la UNC: 5 % (Ord. HCS 04/95 y modificatorias)*

*b) Para la Facultad de Ciencias Químicas: 5%*

*c) Para la Escuela de Posgrado: 20%*

Realizando una lectura consciente de los artículos que “reglamentan” el origen y destino de los recursos que forman parte de de la Escuela de Posgrado entendemos que:

por un lado tenemos que los aranceles son fijados y los presupuestos elaborados por los directores de las actividades que generan estos ingresos. Considerando que la mayoría de éstos no están formados y capacitados sobre los conocimientos elementales para una administración eficiente de recursos, o bien es una tarea más que se les suma a todas aquellas académicas que deben cumplir, tenemos por resultado aranceles que resultan insuficientes y presupuestos no acordes a la demanda de estas actividades.

El reglamento les permite a los responsables de estas actividades seguir utilizando los fondos una vez finalizada la actividad que los generó. En ocasiones sucede que esos fondos son utilizados en conceptos que no forman parte de la actividad que les dió origen.

También se da conformidad a los conceptos que van a formar parte de los que se menciona como “Fondo de Apoyo a la Escuela de Posgrado”, a saber:

Fondos provenientes del supuesto remanente de cursos y el 20% de lo recaudado de todas las actividades de posgrado. El remanente de cursos es generalmente nulo y el 20% de los recaudado en el año 2023 arrojó un total de aproximadamente \$2.100.000,00.

Donaciones y subsidios y Fondos que la facultad destine, en la práctica, al menos desde hace 10 años, no se reciben este tipo de fondos.

Fondos provenientes del Programa de gratuidad, que durante el año en curso la normativa establece que solo pueden usarse con destino específico al funcionamiento de las carreras de Doctorado.

Estos ingresos que acabamos de analizar, que son los que la administración de la Escuela de Posgrado tiene “libre” disponibilidad que se son los que componen el llamado “Fondo de Apoyo a la Escuela de Posgrado”, el reglamento establece que:

*Artículo 34°: El Fondo tendrá por objeto servir de apoyo a las necesidades económicas para el desarrollo de las actividades de posgrado. Estas comprenden:*

- a) La sustentabilidad de todas las actividades de posgrado.*
- b) Gastos derivados del funcionamiento de las Carreras de Doctorado, Maestría y Especializaciones.*
- c) Gastos originados por la administración de las actividades de la Escuela de Posgrado.*
- d) Dictado de cursos de posgrado que fueran organizados por alguno de los Departamentos de la Escuela de Posgrado y avalados por el CEP.*

*e) Apoyos económicos, becas y/o subsidios a alumnos de las diferentes carreras de posgrado de esta Facultad.*

*f) Gastos de traslado y estadía del Director de la Escuela de Posgrado, ó de algunos de sus miembros cuando lo hagan en representación de la Facultad.*

*g) Compra de equipamiento u otras inversiones previamente autorizadas de acuerdo a las reglamentaciones vigentes.*

*h) Pago de honorarios a docentes de cursos de posgrado vinculados a las carreras de Doctorado, Maestría, Especialización y de Actualización Profesional.*

*i) Promoción de las actividades de posgrado.*

Es clara la ambigüedad que presenta el actual reglamento, es inviable que con los limitados recursos que forman parte del fondos disponible para la administración, se pueda hacer frente a la cantidad de obligaciones que se pretende que éste debe cumplir.

Cabe agregar además, los escasos recursos y la inestabilidad de los mismos, es decir depender del pago en tiempo y forma de los aranceles y el no desmoronamiento de las carreras, impide que la gestión diseñe una planificación financiera con horizonte de mediano plazo, obstaculiza la inversión en mejoras de infraestructura y tecnología, y limita la posibilidad de contratar personal especializado o ampliar la oferta académica debido a que no hay fondos para contratar más personal.

### **3.3. Falta de planificación financiera estratégica y por resultados**

Uno de los desafíos principales en la administración de la Escuela de Posgrado es la falta de una cultura institucional orientada a la planificación por resultados. Según Oszlak (2023), “sin una cultura organizacional que promueva la planificación y la evaluación de resultados, las reformas en la administración pública carecerán de impacto significativo”. El autor también destaca que la gestión pública debe dejar de ser reactiva y adoptar una planificación estratégica que permita anticiparse a los desafíos. Esta visión es fundamental en instituciones educativas que buscan

eficiencia y calidad en la prestación de sus servicios, como es el caso de las unidades académicas de posgrado.

Aunque la UNC ha avanzado en incorporar herramientas como presupuestos programáticos y sistemas de gestión académica integrados, estas prácticas aún no se encuentran plenamente consolidadas en todos los niveles. La ausencia de metas claras, indicadores de desempeño y seguimiento sistemático de los resultados impide evaluar la eficiencia en la asignación de recursos. Esta situación genera un uso reactivo del presupuesto, donde las prioridades se definen en función de urgencias coyunturales, y no como parte de un plan estratégico institucional. Consideramos sumamente necesario contar con un sistema de planificación financiera permitiría vincular los objetivos académicos con la disponibilidad de recursos, optimizando la toma de decisiones y promoviendo una mayor transparencia en el uso de fondos.

### **3.4. Rigidez administrativa y escasa autonomía operativa**

La gestión financiera en el sector público se encuentra fuertemente normada. La Ley N.º 24.156 de Administración Financiera y Control del Sector Público Nacional establece principios como legalidad, eficiencia y transparencia, pero también introduce procedimientos formales que pueden resultar excesivamente burocráticos para el funcionamiento cotidiano de unidades académicas como la Escuela de Posgrado. En el ámbito de la UNC, existe normativa específica que regula el uso de recursos propios y muchas de las cuales regulan los procedimientos administrativos quedaron desactualizadas, generando así demasiada burocracia y como consecuencia ineficiencia en el uso de recursos, a su vez muchas decisiones deben pasar por circuitos administrativos centralizados, lo que ralentiza la ejecución presupuestaria. Esta falta de autonomía operativa impide dar respuestas ágiles ante necesidades imprevistas o estratégicas, como la apertura de nuevas cohortes, los procedimientos burocráticos desmotivan a docentes de generar actividades que producen recursos, la normativa que complica los pasos para abonar honorarios docentes, la estricta y desactualizada normativa para realizar compras, etc. Además, la existencia de múltiples actores en el circuito de toma de decisiones (consejo

directivo, dirección de área económica, área contrataciones, secretaría de posgrado, rectorado) diluye la responsabilidad directa y puede generar demoras o superposición de funciones.

### **3.5. Débil desarrollo de sistemas de información y control de gestión**

Uno de los obstáculos más significativos para una gestión pública eficaz es la limitada capacidad institucional para generar, procesar y utilizar información estratégica en la toma de decisiones. En el caso de la Escuela de Posgrado, la carencia de sistemas de información integrados impide contar con datos confiables y oportunos sobre planificación académica, asignación de recursos, desempeño docente y demanda estudiantil, lo cual debilita la posibilidad de implementar mecanismos efectivos de control de gestión. La Escuela de Posgrado no cuenta con información como estadísticas sobre la demanda académica de los potenciales alumnos, la proyección de gastos y honorarios docentes, etc.

Oscar Oszlak ha señalado que una administración pública moderna debe contar con sistemas de información robustos que permitan monitorear el desempeño institucional. Según el autor, “la ausencia de mecanismos eficaces de recolección, procesamiento y análisis de información debilita las capacidades estatales de diagnóstico, planificación y evaluación” (Oszlak, 2005). En este sentido, la información no solo cumple una función instrumental, sino también política y estratégica, al permitir que los ciudadanos ejerzan control social y las instituciones públicas rindan cuentas.

El desarrollo de sistemas de información confiables y accesibles es una condición indispensable para la gestión por resultados. La falta de dichos sistemas no solo limita la transparencia, sino que obstaculiza la posibilidad de vincular recursos con productos y resultados esperados, lo cual es central en los enfoques modernos de administración pública.

En este contexto, la Escuela de Posgrado enfrenta un doble desafío: por un lado, diseñar e implementar sistemas de información que brinden datos relevantes para la gestión institucional y la programación de presupuestos; y por otro, promover una cultura organizacional que valore el uso de la información como base para la mejora continua, lograr que la Facultad y especialmente la Escuela de Posgrado modernice los sistemas de información para la toma de decisiones es clave para poder hacer un uso eficiente de los recursos escasos.

## **4. Propuesta de intervención**

### **4.1. Síntesis del problema a resolver**

La Escuela de Posgrado enfrenta una serie de dificultades que afectan la eficiencia y sostenibilidad de su gestión administrativa y académica. Entre ellas, se destacan la escasez de recursos financieros y humanos, el uso inadecuado de fondos por parte de las carreras, la falta de información confiable para planificar, presupuestar y controlar la gestión y un reglamento interno que poco regula la administración de los recursos. Estas limitaciones obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos institucionales, afectan la calidad de los servicios ofrecidos y ponen en riesgo la continuidad de su oferta académica.

### **4.2. Objetivos de la propuesta**

#### **4.2.1. Objetivo general:**

Fortalecer la capacidad de gestión administrativa y financiera de la Escuela de Posgrado mediante la implementación de un sistema de planificación, control y rendición de cuentas orientado a resultados, a través de una reformulación en el reglamento interno que contemple estos puntos.

#### **4.2.2. Objetivos específicos:**

- Optimizar el uso de los recursos propios generados por las carreras.
- Diseñar e implementar un sistema básico de información para la toma de decisiones.
- Promover una cultura institucional de planificación y evaluación de resultados.
- Mejorar la transparencia en el manejo presupuestario de cada actividad de la Escuela de Posgrado y la asignación de recursos.

### **4.3. Estrategias a implementar**

- Actualizar el reglamento interno estableciendo criterios de asignación, uso y rendición de cuentas de los fondos de cada carrera, curso y diplomatura. Establecer con el nuevo reglamento

que la recaudación de fondos y su distribución será centralizada por el área económico financiera de la Escuela de Posgrado garantizando recursos para afrontar el normal desarrollo de las actividades de Posgrado.

-Elaboración de los presupuestos por parte del personal administrativo-contable junto con la Dirección de la Escuela de Posgrado para cada una de las actividades aranceladas.

- Desarrollo de un sistema de información administrativa sencillo (por ejemplo, una planilla digital integrada) que centralice datos presupuestarios, académicos y operativos de las actividades aranceladas. Así mismo que este sistema permita emitir reportes de estadísticas sobre cantidad de alumnos potenciales, inscriptos, número de alumnos que abandonaron.

- Capacitación al personal docente de gestión en herramientas básicas de planificación, seguimiento y control de los recursos.

- Articulación con autoridades de la Facultad para institucionalizar procedimientos y asegurar respaldo político a la propuesta.

#### **4.4. Descripción del procedimiento**

1. Diagnóstico participativo: reuniones con directores de carrera y personal administrativo para validar el diagnóstico y sensibilizar sobre la necesidad del cambio, exponer las ventajas de la implementación de las reformas al reglamento interno.

2. Diseño del sistema: confección del reglamento interno y del esquema de información presupuestaria en colaboración con el área administrativa.

3. Los presupuestos elaborados por parte de personal administrativo-contable y la Dirección de Posgrado deben contener una previsión de la cantidad de horas docentes por módulo, la nómina de docentes, los honorarios por dirección y el gasto en insumos y/o equipamiento necesario para llevar a cabo el normal desarrollo de sus actividades. Es necesario que, para un uso eficiente y efectivo de los fondos, las carreras cuenten con un límite mínimo de alumnos para lograr los objetivos previstos.

4. Implementación piloto: aplicación del sistema con los cursos durante un cuatrimestre para ajustes.
5. Evaluación y escalamiento: análisis de los resultados del piloto, corrección de desvíos y aplicación progresiva al resto de las carreras y demás actividades de posgrado.
6. Capacitación continua: talleres periódicos sobre planificación, control de gestión y uso de los sistemas de información.

#### **4.5. Acciones previstas para la evaluación de la intervención**

- Indicadores de cumplimiento presupuestario por carrera con un uso efectivo de los fondos.
- Porcentaje de carreras que se llevaban a cabo normalmente con las nuevas disposiciones de uso de fondos y porcentaje de aquellas que presenten dificultades con la nueva administración.
- Nivel de satisfacción del personal docente con el nuevo sistema (medido por encuesta).
- Grado de integración del sistema en los procesos administrativos rutinarios.
- Evaluación cualitativa semestral sobre la utilidad del sistema para la toma de decisiones.

#### **4.6. Proyecto de reformulación de los artículos del Reglamento Interno relacionados con los recursos propios de la Escuela de Posgrado.**

Se propone realizar una modificación en el reglamento interno que contemple lo desarrollado en el capítulo de diagnóstico y propuesta de intervención del presente trabajo y del análisis de otros reglamentos internos de otras facultades y/o Universidades Nacionales.

Partimos de la base de agrupar en un solo apartado todos los artículos que estén relacionados con ingresos y uso de recursos de la siguiente manera:

## DE LA ADMINISTRACION DE LA ESCUELA DE POSGRADO

Artículo XX: Las funciones administrativas y económico-financiera de la Escuela de Posgrado estarán a cargo de personal Técnico-Administrativo bajo la dirección del/a Director/a de la Escuela de Posgrado.

## DEL FINANCIAMIENTO DE LOS POSGRADO

Artículo XX: **Financiamiento de Posgrado a)** Los posgrados serán sostenidos principalmente con la suma de los ingresos de todos los posgrados.

**b)** Los ingresos de los posgrados provienen de los aranceles aprobados por el Consejo Directivo (matrículas y cuotas) y/o los recursos provenientes de otra fuente de financiación aprobados por la autoridad pertinente.

**c)** Para la apertura de una cohorte será necesario contar con un mínimo de veinticinco (25) alumnos. El Director General o El Coordinador General Administrativo podrá autorizar un mínimo de alumnos menor al establecido en correspondencia con la envergadura académica y/o la situación financiera de cada posgrado con la pertinente justificación.

**d)** Los recursos producidos deberán ser ingresados a través de la Tesorería de la Escuela de Posgrado de la Facultad, a la cuenta bancaria de ésta, destinándose dicha recaudación, según el siguiente orden de prioridades a: los pagos de autoridades y docentes; los gastos de funcionamiento de la administración EPG; los gastos de infraestructura y/o inversiones (insumos, equipamiento, etc) de la EEP y todo otro gasto de la Facultad.

Todos los ingresos se administran vía el área contable de la Escuela de Posgrado. Los mismos se utilizarán en base a lo mencionado en el inciso b siguiente el orden de prioridades allí establecido, asegurando que todas las actividades de la Escuela de Posgrado podrán afrontar sus gastos, respetando el mínimo de alumnos y los presupuestos elaborados antes del inicio de cada actividad.

**e)** Se fijarán los aranceles, modalidad de pago y vencimientos como así también la proyección de gastos mediante la elaboración de un presupuesto para cada carrera, curso y diplomatura. Tendrán a cargo dicha tarea personal contable a cargo del área contable de la Escuela de Posgrado, director/a de la Escuela de Posgrado y director de cada actividad en base a las necesidades de personal e insumos para el normal desarrollo de las clases.

## DEL PAGO DE HORAS DOCENTES

**Artículo XX. Designación docente.** La designación es el acto administrativo por el cual el Consejo Directivo resuelve nombrar a los docentes elegidos para formar parte del cuerpo docente de cada carrera/curso de la EPG a propuesta de los directores de las mismas.

- a) Las designaciones docentes tendrán la vigencia de la cohorte en su periodo reglamentario.
- b) Asimismo, los Directores de las carreras deberán presentar a la EPG el pedido de designación docente previo al inicio de una cohorte para ser tratado por las respectivas comisiones y designados mediante resolución del HCD.
- c) En casos de fuerza mayor o por motivos de ausencias no programadas de uno o varios docentes, los Directores de los posgrados podrán solicitar nuevas designaciones durante el transcurso del año lectivo.
- d) La designación no habilita al docente al dictado de clases y no genera erogación alguna por parte de la Facultad.

**Artículo XX. Asignación de horas docente.** Es el acto administrativo por el cual el Decano asigna horas para habilitar el dictado de clases en la EPG a los docentes designados por el Consejo Directivo. La asignación de horas es el compromiso asumido por la Escuela de Posgrado de abonar los honorarios docentes una vez dictadas, controladas y certificadas las mismas.

- a) Los Directores de los posgrados deberán presentar la solicitud de asignación de horas docente vía expediente administrativo con toda la documentación requerida para la contratación de personal docente estipulada por Ord HCS 05/12 o la que la reemplace en un futuro.
- b) Se podrá asignar a más de un docente por cada módulo, siempre que el total de horas no supere las aprobadas en el plan de estudio para el mismo.
- c) El Director de la carrera deberá identificar, en la solicitud de asignación de horas, al docente responsable que cargará las calificaciones en el acta volante digital, firmará el acta definitiva y que deberá entregar el programa del correspondiente módulo.
- d) Los Directores de los posgrados podrán solicitar reasignaciones de horas docente cuando se produzcan ausencias no programadas.

Artículo XX. **Certificación de horas docente.** Los directores de las carreras controlarán y certificarán las horas dictadas por los docentes al momento de solicitar que se efectivice el pago, mediante nota a adjuntar en el expediente administrativo donde consta la documentación presentada para cada docente.

Artículo XX: **Programa de Gratuidad:** Los fondos provenientes de la UNC a través del programa de gratuidad de Carreras de Doctorado se destinarán al funcionamiento de las Carreras de Doctorado de la Facultad. Anualmente el CEP elaborará el presupuesto correspondiente. En caso de existir fondos remanentes, al terminar el año lectivo estos se destinarán al Fondo de Apoyo de la Escuela de Posgrado

Artículo XX: De los ingresos facturados por la EPG se deberá destinar:

- a) Para la UNC: 5 % (Ord. HCS 04/95 y modificatorias)
- b) Para la Facultad de Ciencias Químicas: 5%

## **5. Conclusiones**

El presente trabajo permitió identificar y analizar las principales debilidades que afectan la gestión administrativa y financiera de la Escuela de Posgrado, poniendo especial énfasis en la falta de una cultura institucional orientada a la planificación por resultados, el uso ineficiente de los recursos propios generados por las carreras, la escasa disponibilidad de información para la toma de decisiones y la debilidad de los mecanismos de control de gestión. A partir de este diagnóstico, se propuso una intervención concreta destinada a mejorar la eficiencia, la transparencia y la capacidad de planificación de la institución.

A inicios del presente trabajo nos planteamos algunos interrogantes, dentro de ellos nos preguntábamos cómo podemos reestructurar la administración para poder contar con mayores recurso, el trabajo concluye que la clave no está exclusivamente en la obtención de nuevos ingresos, sino en la optimización y reordenamiento de los recursos ya disponibles. La propuesta presentada apunta a fortalecer la gestión a través de la implementación de un reglamento interno que contemple un uso eficiente y eficaz de fondos, evitando recursos escasos en la administración de posgrado y ociosos en otras actividades, el desarrollo de un sistema básico de información administrativa y la incorporación de prácticas de planificación y evaluación para ampliar la oferta académica y evitar el desmoronamiento de las cohortes, por ejemplo. Estas medidas permitirán mejorar la eficiencia en la asignación y ejecución de los recursos, lo cual puede traducirse en una mayor capacidad operativa con los mismos fondos.

En un segundo interrogante surge la necesidad de elevar una propuesta a directores y docentes sobre un cambio en la administración de los recursos, frente a esto se planteó una estrategia participativa que contempla la modificación del actual reglamento interno que cambia la administración de los recursos otorgándosela a la Escuela de Posgrado en base a los presupuestos elaborados para las carreras, cursos y demás actividades , la implementación de un sistema piloto y la capacitación de los actores involucrados. De este modo, se busca no solo introducir un cambio estructural, sino también promover la apropiación de nuevas prácticas por parte de quienes gestionan y ejecutan los recursos en el día a día. La propuesta responde al objetivo de fomentar una cultura institucional orientada a resultados, basada en la transparencia

y la corresponsabilidad, como también al eficiente uso de los recursos garantizando el normal funcionamiento de las actividades.

Por último, nos planteamos cómo otorgar un marco legal a esa reestructuración, el trabajo propone institucionalizar las nuevas prácticas a través de la aprobación de normativas internas avaladas por las autoridades de la Facultad, como un nuevo Reglamento Interno. Esto permitirá establecer reglas claras y previsibles para la administración de los fondos, otorgando legitimidad a los procedimientos, mediante la aprobación de gastos y honorarios por resoluciones del Honorable Consejo Directivo o de la máxima autoridad de la Dependencia y garantizando su sostenibilidad en el tiempo.

En suma, se considera que el trabajo ha cumplido con los objetivos propuestos, en tanto se identificaron los principales problemas de gestión de la Escuela de Posgrado, se diseñó una propuesta concreta de intervención y se establecieron mecanismos para su implementación, seguimiento y evaluación. Además, se aportó una mirada estratégica sobre la administración de los recursos públicos en el ámbito universitario, destacando la necesidad de alinear la gestión con principios de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.

## **6. Referencias bibliográficas**

Albornoz, M. (2016). “La gratuidad universitaria como política pública en América Latina”. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).

Álvarez, H. (2009). “Gestión eficiente de los fondos públicos en el ámbito universitario”. *Revista de Administración Pública*, 43(2), 25-38.

Bianco, C. (2013). “Autonomía universitaria y financiamiento público en Argentina”. *Revista Argentina de Educación Superior*, 1(2), 15-30.

García de Fanelli, A. (2002). “La complejidad de los objetivos universitarios y su relación con el financiamiento”. *Revista de Educación Superior*, 31(1), 77-95.

García de Fanelli, A. (2014a). “El financiamiento de la educación superior en América Latina”. Universidad de San Andrés, Documento de Trabajo N.º 44.

García de Fanelli, A. (2015). “Tendencias históricas del presupuesto universitario en Argentina”. Observatorio de Educación Superior, Universidad Nacional de Córdoba.

Manzo Rodríguez, L., Rivera Michelena, C. N., & Rodríguez Orozco, A. R. (2006). “Educación superior y ciudadanía en América Latina”. *Revista Iberoamericana de Educación*, 40(4), 31-45.

Oszlak, O. (2005). “Estado, burocracia y política: Ensayos sobre la administración pública en América Latina”. Editorial Prometeo.

Oszlak, O. (2023). “Reformas de la gestión pública y planificación por resultados”. Documento de trabajo. CLAD.

Rinesi, E. (2011). “Universidad y proyecto nacional. Ensayos sobre política universitaria”. Ediciones UNGS.

Rodríguez, M. (2015). “Financiamiento y equidad en la universidad pública argentina”. Revista de Políticas Educativas, 12(3), 53-68.

Tedesco, J. C. (2003). “Educación y justicia social en América Latina”. UNESCO.

Tedesco, J. C. (2005). “La gratuidad universitaria como principio de inclusión social”. Revista Iberoamericana de Educación, 38(6), 1-12.

Argentina. Ley N.º 1.420. (1884). “Ley de educación común”. Publicada en el Boletín Oficial de la República Argentina.

Argentina. Decreto N.º 29.337. (1949). “Establece la gratuidad de la enseñanza universitaria”. Boletín Oficial de la Nación Argentina.

Argentina. Ley N.º 24.156. (1992). “Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional”. Boletín Oficial.

Argentina. Ley N.º 24.521. (1995). “Ley de Educación Superior”. Boletín Oficial.

Universidad Nacional de Córdoba. Ordenanza HCS N.º 4/1995 y modificatorias. “Retenciones sobre aranceles de posgrado”.

Universidad Nacional de Córdoba. Ordenanza HCS N.º 2/2009. “Gratuidad de las carreras de Doctorado para docentes”.

Universidad Nacional de Córdoba. Ordenanza HCS N.º 9/2010. “Reglamento sobre administración de recursos propios”.

Facultad de Ciencias Químicas – UNC. Ordenanza HCD N.º 1/2022. “Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado”.