REDUCCIONES PRESUPUESTALES: Un desafío administrativo[1]

J. F. Kelly[2]

Desde antes de que nos hubieran afectado los recortes presupuestales que muchos de nosotros enfrentamos en el último o los últimos dos años, hemos estado sufriendo reducciones ocasionadas por la inflación. En el intento de enfrentar la inflación, habíamos ya tomado varias de las medidas obvias para reducir costos.

En muchas instituciones ha habido pocas compras de equipo importante durante varios años; los vehículos se han hecho durar un año más; se han eliminado algunas líneas telefónicas; las suscripciones duplicadas se han cancelado; se ha pedido mayor disciplina a las secretarias en el uso de las máquinas fotocopiadoras; etc. Dichas medidas económicas han sido efectivas cuando se consideran acumulativamente, pero una vez que se han puesto en efecto, es difícil lograr aún más ahorros sin emplear acciones que afecten directamente a los programas.

Una de las decisiones más importantes que debe hacerse a todos los niveles de la administración, hasta llegar al líder de proyecto, es qué tanto se puede recortar afectando a todos, sin ocasionar una mediocridad general.

En la Universidad del Estado de Michigan, acompañado de un extenso reportaje de prensa, se tomó la decisión de hacer recortes limitados que afectaron a todos, seguido de la eliminación total de ciertos programas. Esto no ha sido un camino fácil o popular, pero creo que ha sido el correcto.

Uno de los medios más efectivos, a corto plazo, de ejecutar recortes obligados que afecten a todos es depender de las renuncias del personal y usar el dinero ahorrado de salarios para cubrir las partidas donde ha habido recortes. Desafortunadamente las primeras vacantes que se presentan, a menudo no son aquellas posiciones que se seleccionarían para eliminar con base en la prioridad

---

[1]Trabajo publicado en: HortScience, Vol. 17(1):10-11, Febrero de 1982.

[2]Profesor y Jefe del Departamento de Horticultura de la Universidad del Estado de Michigan, East Lansing, MI 48824.

del programa. Las vacantes que son clave deben llenarse eventualmente. Retrasar la decisión en dichos casos puede tener serias consecuencias en los programas. Con frecuencia, porciones significativas de una unidad externa de apoyo están ligadas a unos cuantos programas individuales.

Al decidir eliminar una posición, debe prepararse una unidad para reasignarle algunas funciones esenciales y eventualmente eliminar otras; la unidad debe estar preparada para justificar la decisión ante la clientela que está siendo afectada y tomar la responsabilidad por la decisión.

Dos de los factores más restrictivos para tomar decisiones relativas a la eliminación de programas son el sistema de otorgamiento de base al personal y la necesidad de proteger a programas verdaderamente sobresalientes y a la gente que está involucrada en ellos. Consciente de estos factores, el personal académico que no tiene base, los ayudantes graduados y el personal de apoyo, están bastante inseguros cada vez que leen acerca de la situación financiera. Es de la mayor importancia mantener al personal académico completamente al día, con información precisa para evitar rumores y reportajes periodísticos inexactos. Esto también es esencial para el mantenimiento de la moral.

Al hacer reducciones en los programas es importante reconocer que sólo mediante la reducción de personal se pueden hacer recortes significativos. Típicamente, el 70% del presupuesto para investigación y alrededor del 90% de los presupuestos para enseñanza y extensión corresponden a salarios.

El restante 10 a 30% con frecuencia está compuesto en su mayoría de gastos para operación que no se pueden recortar, tales como renta de teléfono, calefacción, electricidad, operación y mantenimiento de vehículos, correo, etc.

En el caso de sindicatos, los recortes de personal se complican por la existencia de un sistema donde la antigüedad prevalece y puede conducir a tener que despedir a la mejor gente, simplemente debido a su corta antigüedad. Nosotros encontramos que los empleados menos protegidos son los ayudantes graduados, pero este grupo tiene normalmente una alta tasa de renuncias; también aplicamos un criterio de "progreso razonable" a los ayudantes graduados, protegiendo más a aquellos estudiantes que no han recibido apoyo por largos períodos.

A pesar de las limitaciones presupuestales, una institución está obligada a cumplir ya sea contractual u obligatoriamente con sus compromisos en el pago de honorarios y salarios. En la Universidad del Estado de Michigan se decidió

también que los incrementos salariales del personal académico eran esenciales; sin embargo, un incremento del 2% a mitad del año fue casi contrarrestado por un permiso de 3 días durante la Navidad. Un incremento de 8% en honorarios y salarios en una unidad que tiene 75% de su presupuesto comprometido para esos fines significa que si no hay ahorro en salarios debido a despidos o renuncias, el restante 25% se habrá reducido en 24% si hubiera reducciones obligadas de presupuesto que afectaran a toda la unidad.

La decisión más difícil que hemos tenido que tomar en el período más crítico por el que hemos pasado, fue la de retirar un ofrecimiento de empleo mientras esperábamos una decisión acerca de qué tan duro afectaría al Departamento de Horticultura el retiro de un 14% del presupuesto. El llenar vacantes clave bajo tales condiciones habría sido fiscalmente irresponsable e injusto hacia la persona por emplear, y hacia el personal académico del Departamento.

Tuvimos la fortuna de haber tomado una decisión a nivel departamental en 1979 para realizar un mayor esfuerzo con objeto de incrementar nuestro financiamiento proveniente de fuentes externas. Como resultado, nuestros ingresos por donativos y financiamiento de investigaciones se duplicó en 1980, permitiéndonos un crecimiento significativo en programas importantes y en la capacidad para retener a personal clave en su desarrollo. Creo que es absolutamente esencial para los departamentos de horticultura continuar incrementando significativamente el financiamiento de fuentes externas para mantener programas excelentes, no sólo en investigación sino también en enseñanza y extensión. Las instituciones, fundaciones y corporaciones de mayor importancia en el financiamiento son especialmente útiles para la obtención de fondos para la investigación básica. Las agrupaciones de agricultores pueden financiar con efectividad investigación aplicada y trabajos de extensión. Debe recurrirse en forma creciente a los ex-alumnos para que ayuden en los programas de enseñanza.

Es improbable que los fondos estatales y federales, que en el pasado fueron la base de la mayoría de nuestros programas de expansión, alguna vez vuelvan a alcanzar los niveles que alcanzaron en la década de los 60's y a principios de los años 70's. El número de estudiantes inscritos y las cuotas de inscripción han comenzado a caer y los pasos que estamos dando ahora no deben considerarse temporales.

Creo que la táctica más importante y única que debe adoptarse bajo una crisis financiera es ser agresivo; no hay que enconcharse y morir, ni siquiera dar

esa impresión. Durante 1981 hemos comprometido más de 800,000 dólares para la creación de nuestro nuevo campo experimental, hemos abierto dos nuevas plazas para personal académico y hemos decidido llenar cinco de las siete plazas vacantes entre este personal. El Vicepresidente Administrativo y de Relaciones Públicas nos predijo en mayo que abriríamos brecha en el término de un año con nuestro edificio de Ciencia Vegetal y de Suelos. Nuestro personal académico continuó trabajando duro y tuvo un año altamente productivo. Se desarrolló un constante espíritu de cooperación, quizás estimulado por la necesidad de compartir recursos. Hemos mantenido orgullo en nuestro trabajo, lo cual es de gran importancia. Tengo dudas acerca del futuro a corto plazo de Dow-Jones, pero soy optimista acerca del futuro de la Horticultura.