



MANUAL DE PROYECCIÓN, PROGRAMACIÓN, EJECUCIÓN, REPROGRAMACIÓN Y SEGUIMIENTO PRESUPUESTARIO.

RI-MAN-01

APROBADO POR RESOLUCIÓN RUPMS N° 16/2025



Universidad Privada María Serrana

Sede Central: Asunción, Ruta Transchaco Km 11 c/ Tarumá - Teléfono: (021) 297 113

Filial Vallemí: Avda. Mcal. José F. Estigarribia c/ Río Apa.

Filial Ciudad del Este: Avda. Itaipú Km 3,5.

Correo Institucional: informaciones@serrana.edu.py - Web: www.serrana.edu.py

RES. RUPMS N° 16/2025

RECTORADO

Asunción, 13 de noviembre de 2025.-

"POR LA CUAL SE APRUEBA EL MANUAL DE PROYECCIÓN, PROGRAMACIÓN, EJECUCIÓN, REPROGRAMACIÓN Y SEGUIMIENTO PRESUPUESTARIO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA MARÍA SERRANA". -

VISTA: La necesidad de aprobar el Manual de Proyección, Programación, Ejecución, Reprogramación y Seguimiento Presupuestario de la Universidad Privada María Serrana;

CONSIDERANDO:

Que, el Manual de Proyección, Programación, Ejecución, Reprogramación y Seguimiento Presupuestario, establece la metodología institucional para la formulación, programación, ejecución, seguimiento, reprogramación y evaluación del presupuesto de las Facultades y demás unidades académicas de la Universidad Privada María Serrana (UPMS), garantizando una administración financiera basada en criterios de sostenibilidad, eficiencia, transparencia y mejora continua, articulando el proceso presupuestario con el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Anual (POA), el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) y los reglamentos institucionales relacionados con la gestión financiera, la infraestructura y los recursos materiales, en cumplimiento de la Ley N.º 4995/2013 de Educación Superior y la normativa nacional e institucional vigente.

Que, el Manual de Proyección, Programación, Ejecución, Reprogramación y Seguimiento Presupuestario, tiene una singular importancia en mejora continua en el ámbito de la gestión de la educación, para el desarrollo integral de los miembros de la comunidad Universitaria, optimizando el uso de los recursos institucionales y generando indicadores financieros útiles para la toma de decisiones y para los procesos de acreditación. -

Que, tomando en consideración lo previamente mencionado, corresponde aprobar el Manual de Proyección, Programación, Ejecución, Reprogramación y Seguimiento Presupuestario de la Universidad Privada María Serrana. -

Por tanto, el Rector de la Universidad Privada María Serrana, en uso de sus atribuciones;

RESUELVE:

Art. 1º APROBAR y autorizar la aplicación del Manual de Proyección, Programación, Ejecución, Reprogramación y Seguimiento Presupuestario, para las autoridades académicas, administrativas y financieras RI-MAN-01 de la Universidad Privada María Serrana. -

Art. 2º ANEXAR a la presente resolución el Manual aprobado RI-MAN-01, debidamente foliado y rubricado en forma. -

Art. 3º COMUNICAR a quienes corresponda y cumplido, archivar. -



MSc. NANCY ZORRILLA MEZA

Secretaria General



DR. JOSÉ V. ALTAMIRANO AQUINO

Rector



ÍNDICE

Presentación..... 3

Objetivos..... 3

 2.1 Objetivo general 3

 2.2 Objetivos específicos 3

Documentos operativos..... 3

Descripción de la plantilla (Anexo I)..... 4

Metodología de gestión presupuestaria..... 6

Criterios para la reprogramación..... 6

Tablero de control 6



PRESENTACIÓN

El presente Manual establece la metodología institucional para la formulación, programación, ejecución, seguimiento, reprogramación y evaluación del presupuesto de las Facultades y demás unidades académicas de la Universidad Privada María Serrana (UPMS).

Su finalidad es garantizar una administración financiera basada en criterios de sostenibilidad, eficiencia, transparencia y mejora continua, articulando el proceso presupuestario con el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Anual (POA), el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) y los reglamentos institucionales relacionados con la gestión financiera, la infraestructura y los recursos materiales.

ALCANCE

El Manual aplica a todas las Facultades y unidades académicas de la UPMS, en sus distintas sedes y filiales, para la totalidad del ciclo presupuestario anual: formulación, ejecución, seguimiento, reprogramación y evaluación.

OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Establecer el procedimiento institucional para la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto de las Facultades y unidades académicas de la UPMS.

2.2 Objetivos específicos

- Uniformar la formulación presupuestaria entre Facultades y unidades académicas.
- Mejorar la precisión de las proyecciones mediante el uso de escenarios financieros.
- Facilitar la reprogramación presupuestaria ante cambios en los supuestos iniciales.
- Optimizar el uso de los recursos institucionales.
- Generar indicadores financieros útiles para la toma de decisiones y para procesos de acreditación.

DOCUMENTOS OPERATIVOS

El presente Manual utiliza como herramienta oficial la Plantilla Institucional de Gestión Presupuestaria, la cual constituye el Anexo I del Manual.

Se deberá utilizar exclusivamente dicha plantilla para la formulación, ejecución, seguimiento y reprogramación de su presupuesto. No se admitirán formatos alternativos ni planillas paralelas.



DESCRIPCIÓN DE LA PLANTILLA (ANEXO I)

La Plantilla Institucional de Gestión Presupuestaria está compuesta por once (11) hojas de cálculo interrelacionadas. A continuación, se describe la finalidad, el contenido, el responsable de carga y la periodicidad de actualización de cada una.

Hoja 1 — Portada

Registra los datos generales del ejercicio: Facultad, sede, año, responsable, fecha, versión y el escenario activo (Conservador / Probable / Optimista / Real). La selección del escenario en esta hoja recalcula automáticamente todo el modelo.

Responsable	Decanato / Administración y Finanzas
Periodicidad de actualización	Al inicio del ejercicio y en cada reprogramación

Hoja 2 — Supuestos Presupuestarios

Documenta todas las hipótesis utilizadas para construir la proyección: matrícula esperada, incremento salarial, inflación, nuevas carreras, obras previstas, impacto de procesos de acreditación, becas y morosidad estimada.

Responsable	Administración y Finanzas
Periodicidad de actualización	Al inicio del ejercicio y en cada reprogramación

Hoja 3 — Escenarios de Matrícula

Constituye el eje del modelo. Contiene la matrícula mensual proyectada bajo tres escenarios obligatorios (Conservador, Probable, Optimista) y una fila de matrícula Real que se completa mensualmente. Cuando exista una variación significativa de matrícula, esta hoja se actualiza antes de modificar cualquier partida presupuestaria.

Responsable	Administración y Finanzas / Registro Académico
Periodicidad de actualización	Mensual (fila Real); por reprogramación (escenarios)

Hoja 4 — Proyección de Ingresos

Calcula automáticamente los ingresos mensuales y anuales (matrículas y aranceles, cursos, certificaciones y otros ingresos) en función de la matrícula del escenario activo, netos de becas, descuentos y morosidad.

Responsable	Administración y Finanzas
Periodicidad de actualización	Mensual

Hoja 5 — Presupuesto por Carreras

Clasifica toda asignación presupuestaria por programa institucional (Académico, Investigación, Extensión, Infraestructura, Tecnología, Calidad, Administración), con presupuesto inicial, reprogramado, ejecutado y saldo disponible.

Responsable	Decanato / Directores de Carrera
Periodicidad de actualización	Mensual

Hoja 6 — Clasificación del gasto

Clasifica todo gasto en cuatro tipos: fijo, semivariable, variable y estratégico. Los gastos estratégicos (acreditación, investigación, capacitación docente, biblioteca) no deben reducirse salvo autorización expresa.

Responsable	Administración y Finanzas
Periodicidad de actualización	Al inicio del ejercicio



Hoja 7 — Seguimiento Mensual

Registra mensualmente, por programa, el presupuesto reprogramado, lo ejecutado, la desviación porcentual, su justificación y el responsable. Alimenta el tablero institucional de control.

Responsable	Directores de Carrera / Administración y Finanzas
Periodicidad de actualización	Mensual

Hoja 8 — Reprogramaciones

Documenta toda modificación presupuestaria: fecha, motivo, fundamento técnico, monto, programa afectado, autorización y número de acta o resolución. Ninguna modificación puede aplicarse sin quedar registrada aquí.

Responsable	Administración y Finanzas / Decanato
Periodicidad de actualización	Cada vez que se apruebe una reprogramación

Hoja 9 — Indicadores de gestión

Calcula automáticamente el % de ejecución, el % de cumplimiento de ingresos, la variación presupuestaria, la inversión académica, en investigación y en infraestructura, el punto de equilibrio, el costo por estudiante y la ejecución ajustada por matrícula real.

Responsable	Generado automáticamente
Periodicidad de actualización	Mensual

Hoja 10 — Matriz de riesgos presupuestarios

Identifica los riesgos financieros de la Facultad (disminución de matrícula, incremento salarial, inflación, cambios regulatorios, entre otros), con su probabilidad, impacto, nivel resultante, plan de mitigación y responsable.

Responsable	Decanato / Dirección de Calidad
Periodicidad de actualización	Al inicio del ejercicio; revisión semestral

Hoja 11 — Informe ejecutivo

Genera automáticamente el resumen financiero, los indicadores clave, las variaciones y sus causas, las conclusiones y las acciones propuestas, para su presentación al Rectorado.

Responsable	Generado automáticamente / completado por Decanato
Periodicidad de actualización	Mensual o según requerimientos del Rectorado.



METODOLOGÍA DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA

El presupuesto institucional seguirá el ciclo de mejora continua Planificar–Hacer–Verificar–Actuar (PHVA), consistente con el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad de la UPMS.

Planificar

Formular el presupuesto con base en los tres escenarios de matrícula (Conservador, Probable, Optimista), documentando los supuestos que sustentan cada uno.

Hacer

Ejecutar el presupuesto conforme a la disponibilidad financiera real, respetando la clasificación del gasto y las prioridades estratégicas definidas.

Verificar

Comparar mensualmente el presupuesto reprogramado frente a la ejecución real, identificando desviaciones y sus causas.

Actuar

Reprogramar el presupuesto cuando cambien las hipótesis iniciales que lo sustentaron (matrícula, inflación, acreditación, entre otras), siguiendo el procedimiento establecido en el Capítulo VI.

Criterios para la reprogramación

Podrá reprogramarse el presupuesto de una Facultad o unidad académica cuando ocurra cualquiera de las siguientes circunstancias:

1. Variación significativa de la matrícula respecto de los escenarios proyectados.
2. Modificación de los ingresos institucionales.
3. Incremento extraordinario de costos.
4. Procesos de acreditación que afecten la demanda.
5. Cambios regulatorios.
6. Emergencias institucionales.
7. Incorporación de nuevos proyectos estratégicos.

La reprogramación deberá fundamentarse técnicamente, documentarse en la Hoja 8 del Anexo I y ser aprobada por la autoridad competente.

A partir de la reprogramación aprobada, el seguimiento y la evaluación de la ejecución se realizan comparando el presupuesto reprogramado contra la ejecución — no el presupuesto inicial contra la ejecución. Esto permite que variaciones originadas en factores exógenos documentados, como una disminución de matrícula, no se interpreten como una deficiente gestión presupuestaria.

Tablero de control

El seguimiento institucional utilizará, como mínimo, los siguientes indicadores, calculados automáticamente en la Hoja 9 del Anexo I:

- 🔥 Cumplimiento del presupuesto ajustado.
- 🔥 Ejecución financiera.
- 🔥 Variación entre escenarios.
- 🔥 Punto de equilibrio.
- 🔥 Costo por estudiante.
- 🔥 Inversión académica.
- 🔥 Inversión en investigación.
- 🔥 Inversión en infraestructura.
- 🔥 Nivel de riesgo financiero.
- 🔥 Cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA).

Estos indicadores alimentan el Informe Ejecutivo (Hoja 11) que se presenta periódicamente al Decanato, y constituyen evidencia documental para procesos de auditoría interna y calidad institucional.