

División de Asuntos Estudiantiles

Parte 1 de la Serie de Presupuesto 101: Presupuesto y finanzas en la educación superior – Presentado por Jake Julia, Vicerrector de Administración y Jefe de personal
Jueves 25 de febrero

Julie Payne-Kirchmeier: Gracias a todos por acompañarnos en la mañana del día de hoy que conozco, mientras me desplazaba por la pantalla, a la mayoría de las personas, pero de todos modos voy a volver a presentarme, soy Julie Payne-Kirchmeier, uso el nombre ella, y soy la Vicepresidenta de Asuntos Estudiantiles.

Y esta presentación y esta serie que comienza con esta presentación en particular, es algo que en realidad surgió de nuestras conversaciones con todos ustedes y sus respectivos equipos a lo largo del verano, basada en las respuestas y comentarios que obtuvimos en la encuesta del personal.

Surgieron muchas preguntas sobre el presupuesto, y todas trataron sobre todo el espectro del presupuesto, sobre cómo manejamos la alineación del presupuesto de Asuntos Estudiantiles con las prioridades, hasta cómo lo aborda la universidad o cuáles son algunos de estos conceptos básicos de presupuestación que deberíamos conocer realmente para poder comprender la forma en la que nos afecta. Por lo tanto, quisimos responder verdaderamente a eso y creamos esta serie en tres partes. Esta primera parte de la serie, que es febrero, y luego

conocemos y nos encanta para asegurarnos de que se haga seguimiento a esas preguntas luego podamos hacérselas a Jake, y también los temas. Además podemos decirles que cualquier pregunta que no se responda hoy como lo hemos hecho en todas nuestras sesiones, se las responderemos a las personas que las hicieron después de esto. Como saben Ronnie hace un seguimiento de cada una de las preguntas que se hacen, para asegurarse de que todos sean escuchados y que podamos darles las respuestas que necesitan.

Además de hacer preguntas durante la sesión, tendremos tiempo al final para preguntas y respuestas en general. Así que volveré y ayudaré a moderar eso, pero esperamos que, con el contenido y sus preguntas, podamos realmente brindarles buena información aquí hoy. Así que con esto Jake te dejo la palabra y espero con gusto aprender contigo. y de t

Jake Julia: Estupendo Julie, gracias, muchas gracias. Agradezco la oportunidad de hablar con este grupo y compartir algunas ideas relacionadas con la forma en la que funciona un presupuesto y lo que hace y quizás responder algunas preguntas que tengan.

Y como dijo Julie yo también los aliento a que hagan preguntas a medida que avanzamos y si no sé la respuesta simplemente se los diré. Cuando Julie y Ashley otros, me preguntaron si me interesaría, les respondí que por supuesto que sí, porque esto para mí es realmente muy, muy divertido.

Pero el título es Serie de Presupuesto 101, y por lo tanto lo que voy a hacer es hablar sobre algunos conceptos bastante fundamentales, y para algunos de ustedes, noté que Sheila Driscoll estaba en línea y solías en la Oficina de Presupuestos y Lori Gordon, no sé si ella está o no, pero sepan que ellas podrían probablemente dar esta presentación. Solo quiero dejar bien en claro esto, así que supongo que pueden, por ejemplo revisar sus correos electrónicos, busco algo si consideran que me centro demasiado en los fundamentos, pero espero que esto les resulte útil y reitero, los aliento definitivamente a hacer preguntas a medida que avanzamos. Bueno y con esto comencemos, Anthony... sí.

Estupendo, lo que quiero darles un panorama general de los presupuestos, en esencia, qué es el presupuesto y explicar algunas de las metodologías y tipos de presupuestos. Repasar ingresos y gastos y algunas de sus implicaciones, conectar algunos términos de presupuesto y luego quisiera dedicar algunos minutos específicamente en la planificación de recursos o procesos de presupuestación de Northwestern University para ofrecerles una idea de cómo funciona, de lo que hacemos.

Una vez más, que1 (s)2 (t)4 (e)9.1 (lo-4 3 (am)10 (e)-1li(e))1 ((in)-4 ve)13 (o)-1.9 luncn,pno(l)ttto vo

como saben, el propio presupuesto proporciona una especie de actualización del estado financiero de la universidad, al final de un ciclo por lo general es un ciclo de presupuesto anual. Y es algo que nuestros fideicomisarios tienen tres o dos responsabilidades principales, ellos tienen la responsabilidad de contratar, y digamos de contratar al Presidente. Y la responsabilidad fiduciaria, y por lo tanto el presupuesto los ayuda a asegurar de que estamos haciendo lo que debemos hacer, en términos de corresponder nuestros ingresos y fuentes de ingresos con nuestros gastos, como institución y hacerlo de un modo responsable. Y yo diría que muchas de las veces todos estamos involucrados en planificación y hablamos sobre una planificación estratégica y la necesidad de tener un plan y dedicamos una enorme cantidad de tiempo y esfuerzo en esto.

Y en realidad tengo una fuerte postura sobre esto, lo he comentado con muchos compañeros y es que planificar sin los recursos o sin un presupuesto detrás de la planificación es solo una esperanza. Por lo tanto la verdadera importancia de un presupuesto es asegurar que cuando planificamos como una institución y luego, a medida que ejecutamos ~~este~~ vamos los

Una vez más, uno podría argumentar que no ha funcionado totalmente en Northwestern en los últimos años, y de hecho hemos estado dedicando bastante tiempo, para asegurarnos de regresar a eso, donde aseguramos que nuestros gastos no superen nuestros ingresos. Por lo tanto, cuando muchos de ustedes tuvieron que analizar proyecciones trimestrales y aquellos en su personal tuvieron que hacer eso, esto es parte de ese ~~risco~~ ^{riesgo} de control para asegurar que nos estamos expandiendo al ritmo que pensamos, si hay algún cambio que esté surgiendo, o si hay factores ambientales, una pandemia por ejemplo, que nos estemos asegurando de que podemos controlar y modular nuestros gastos.

saben la presupuestación incremental en realidad lo que significa, y creo que podríamos decir que actualmente en Northwestern se han hecho algunas presupuestaciones de reducción aquí en los últimos años. Significa que incrementan o reducen su presupuesto en un determinado porcentaje. Y vamos a hablar sobre los gastos en unos minutos, vamos a buscar un lugar como Northwestern donde entre el 65 y el 70% de todos nuestros gastos son de recursos humanos. Y por lo tanto, podría ser que en un proceso de presupuestación incremental, básicamente diríamos, bien vamos a incrementar el conjunto de salarios para nuestro cuerpo docente y nuestro personal en un 5 por ciento a lo largo del próximo año.

Podríamos decir que vamos a incrementar nuestros gastos no relacionados con el personal en un 5 por ciento y simplemente lo desarrollan sobre el presupuesto que está allí. Es estable. Es fácil, razonablemente fácil que las personas lo entiendan y básicamente significa que en buenas épocas se basan sobre el presupuesto anterior y siguen adelante. Ahora los problemas que tuvimos aquí en los últimos años, bueno, ya saben, fuimos en la dirección opuesta. Seré totalmente directo con ustedes, nos redujimos. Entonces, estábamos en X y luego durante los últimos dos años menos X, ya saben, 5 por ciento basado en los gastos no relacionados con el personal que se eliminaron del presupuesto. Y, francamente, todos están conscientes de ser totalmente franco al decir que los incrementos en el personal, en los recursos humanos han sido eliminados del presupuesto. Por tanto, funciona en ambos sentidos, pero de cualquier modo es en una base incremental cuando lo tienen en cuenta.

Se denomina Gestión Centrada en la Responsabilidad, muchos lo habrán escuchado por sus siglas en inglés como RCM, o que cada uno es responsable de lo suyo. Básicamente significa que en este entorno o en sus facultades o unidades administrativas, principalmente sus facultades tienen de algún modo sus propios ingresos y sus propios gastos.

Por tanto, aquí en Northwestern tenemos un modelo híbrido. Nuestros institutos universitarios son lo que denominamos institutos asignados, lo que significa que reciben una asignación de recursos.

sean sus propios jefes financieros, básicamente, en ese sentido y responsables tanto de los ingresos como de sus gastos. El desafío es que cuando se tiene eso, y Morty Schapiro, supongo que USC tenía esto y Morty vino de USC después de dos instituciones más. Una de las cosas que destacó claramente es que en realidad esto impone un sentido de competencia entre las unidades. Por lo tanto es posible que exista un poco. Morty era Presidente de la Facultad de Arte y Ciencias o el Colegio de Arte y Ciencias, no el Presidente, el Decano, y él solía bromear, porque la Facultad de Negocios tenía sus propios cursos de Inglés y sus propios cursos de Historia del Arte, porque podían tener esos miembros del cuerpo docente a menor precio que si le pagaban a la Facultad de Arte y Ciencias, para que se tomaran allí sus cursos de Inglés.

Por tanto, aquí en Northwestern creemos que queremos tener este modelo de asignación para nuestras facultades para no tener que enfrentar ese tipo de problemas. Y nuestros institutos de estudios superiores, como saben, funcionan en este otro modelo de RCB o RCM.

Mencioné la presupuestación de base cero, porque es algo que surge muy a menudo. Y saben, viene alguien, o ustedes necesitan un presupuesto de base cero, y es algo que lo ven mucho, a veces cuando llega un nuevo dirigente, necesitan una base cero que significa básicamente volver atrás y no asumir incrementos. Vuelven atrás y dicen: comenzamos de cero y nos aseguramos de que cada actividad en nuestra unidad sea justificada, en nuestra área y sabemos lo que cuesta y luego sabemos cuáles son los costos que se van a aplicar a eso.

Requiere una enorme cantidad de tiempo y si piensan sobre el hecho de que entre el 65 y el 75% de los gastos de cualquier unidad dada o de una organización son los recursos humanos, si van a hacer una presupuestación de base cero, tienen que estar realmente dispuestos a tomar en cuenta los recursos humanos y eso es un desafío para muchas personas. Por lo tanto, está allí, debe usarse en áreas realmente enfocadas y por lo tanto, si están en una unidad que se ha incrementado por un largo período de tiempo, es posible que su dirigente decida volver atrás, volver a empezar, y ver dónde estamos ubicados. Es realmente un desafío, es difícil ponerlo en práctica en toda una institución. En realidad se pone en práctica con poca frecuencia. Si se pone en práctica, a veces se hace más sobre los gastos no relacionados con el personal.

Siguiente.

Julie Payne-Kirchmeier: ¿Jake?

Jake Julia: Sí.

Julie Payne-Kirchmeier: Seré muy breve. Estoy tratando de conectar un par de cosas a cuando hablas sobre la presupuestación centrada en la responsabilidad, estas metodologías de presupuesto, sé que en Asuntos Estudiantiles, tenemos algunos enfoques diferentes, dado las diferentes unidades que rinden cuentas a través de nosotros.

¿Podría ser que una comparación adecuada sea, quizás nuestra área de Servicios Residenciales está financiada más como..., los presupuestos más en ese espacio en comparación con otras áreas dentro de la División de Asuntos Estudiantiles?

Jake Julia: Es adecuado decir que, pienso que cuando pasemos a la siguiente diapositiva, Julie,

puede ser un año, pueden ser tres años. Pero no va a ser parte del presupuesto permanente, va

instituciones o si vienen de instituciones más pequeñas, podría ser que en algunas instituciones, denominen capital a todo lo que supere los \$5000. Creo que depende realmente de la institución, del tamaño del presupuesto, de la complejidad del presupuesto, etc. No voy a leer las subviñetas, porque básicamente esto se define cuando piensan sobre una solicitud de capital o quizás están en un puesto donde quieren que se haga algo de construcción, esto realmente da una idea de algunas de las áreas que se cubrirían en un presupuesto de capital.

Siguiente diapositiva por favor.

Julie Payne-Kirchmeier: Jake, tenemos una pregunta de alguien en el chat que quiere saber, Lori mencionó muchos de nuestros presupuestos restringidos, ya sabes los regalos y dotaciones, ¿pero cuáles son otros ejemplos de presupuestos restringidos que no son ni regalos ni dotaciones?

Jake Julia: Sí, si miramos justo aquí en la diapositiva, por ejemplo, el Gobierno Federal por cada subvención que... subvención con patrocinio federal que recibe la universidad, reitero, el año pasado hubo \$900 millones de ellas, nosotros tenemos costos directos, y tenemos costos indirectos. Por lo tanto, los costos directos, básicamente, son los recursos humanos, el costo del equipo, la renovación del laboratorio, esos con costos explícitos que se ingresan en la subvención y son financiados y ~~debe~~ restringirse solo para eso, debe ser absolutamente eso. En los costos indirectos, que se denominan F&A... tasa de finanzas y administración o recuperación de costo indirecto y es un porcentaje de cada una que ingresa, con cada subvención, es como una especie de gastos generales. Y si bien la idea adecuadamente es que como cuesta mucho más hacer una investigación, entonces las subvenciones en realidad cubrirán, los costos indirectos se pueden usar sin restricciones de modo que pueden usarlos a modo de ~~balance~~ final. Pero los costos directos serían, creo, un ejemplo realmente bueno. Y lo otro sería para el estado, hablamos sobre las subvenciones del estado, si el estado está financiando un programa específico, presentamos recientemente propuestas para ~~alg~~ algunos proyectos de capital que serían financiados por el estado de Illinois. Si lo financia, no podemos tomar ese dinero y comprarlo en otro lugar, debemos usarlo para un proyecto específico que hayamos definido.

Espero que haya sido de ayuda.

Aquí también tenemos un estupendo equipo, por cierto, en Servicios Financieros, realmente es una negociación difícil con el Gobierno Federal para lograr esa tasa y por lo tanto, una nota aparte sobre esto, es que gastamos como mencioné los \$2500 millones que gastamos en edificios, durante los últimos cinco a siete años. Muchos de esos edificios, por supuesto no todos, fueron edificios de investigación y debido al hecho de que estamos expandiendo todos esos recursos institucionales en esa investigación nos ayudó en nuestro caso, a aumentar nuestra tasa de costo indirecto.

Ahora, si pensamos en general sobre los ingresos que en la institución a Northwestern, tenemos matrículas y otras tarifas, y la comprensión de los proveedores, sí, gracias Lori, me parecía. Bien.

Obviamente, las matrículas y otras tarifas, y esa es la ayuda financiera institucional que les damos a los estudiantes, que provendría de esas tarifas posteriores. Mencionamos las subvenciones federales, subvenciones estatales y una vez más, para dejarlo en claro, si estuviéramos en Indiana, anteriormente mencioné el estado de Michigan, Wisconsin... este dinero proveniente del estado sería mucho mayor que lo que es en una institución privada como Northwestern.

Siguiente diapositiva por favor.

Volvimos a mencionar que los regalos y subvenciones privados son una fuente de ingreso. Reitero, Northwestern ha obtenido \$5100 millones de dólares en los últimos años, y saben que eso proviene de donantes muy generosos, y sé que Asuntos Estudiantiles ha sido el receptor de muchos de estos.

Para algunos regalos corporativos hay costos directos Para algunos ()Tj EMC 3 [(P)-2 (ara alg)12

aumentar esa dotación para el uso futuro de la institución y la conexión con el presupuesto operativo es sobre una base anual, reitero, se paga alrededor del 5% de la dotación, cualquiera sea esta en ese momento para ayudar a financiar nuestras operaciones o los gastos diarios de la institución.

Por lo tanto, solo para dejarlo

cambiar techos, cambiar pisos, cambiar las cañerías. Están esos gastos que son un tipo de mantenimiento diferido en esos edificios que tenemos, y luego tenemos los edificios nuevos y las renovaciones importantes que tenemos.

Y luego Northwestern asume deudas para asegurarse de que haya un flujo de efectivo adecuado para cubrir sus facturas en forma constante y para ~~establecer~~ condiciones de no tener que esperar hasta que hayamos ahorrado hasta el último centavo para comenzar un proyecto importante. Y obviamente pagamos intereses sobre esa deuda y ese es un gasto también. Hay algunos otros que están asociados, quizás ~~explícitamente~~ con la investigación y algunas de las demás áreas. No voy a dedicarle demasiado tiempo en este momento.

Siguiente por favor.

Creo que estas diapositivas, no voy a hablar explícitamente sobre ellas porque creo que refuerzan algunas de las cosas de las que hemos estado hablando previamente, así que sigamos adelante, siguiente.... siguiente... sigamos, sigamos, sigamos.

Bien, gracias. Realmente, estoy llegando al final del tiempo y quiero asegurarme de que tengamos tiempo para más preguntas, pero quería hablarles un poco sobre el proceso de planificación de recursos de Northwestern. Estos objetivos que yo llamaría de más alto nivel de prioridad están descritos muy, pero muy claramente, y son fortalecer el conjunto de compensaciones del cuerpo docente ~~del~~ personal, hasta donde sea posible, y significa exactamente eso. Puedo asegurarles de que Kathleen Haggerty y Craig Johnson y Julie Payne Kirchmeier y Morty Schapiro están haciendo todo lo posible para asegurarse de que maximicemos todo lo que podamos para el conjunto de compensaciones del cuerpo docente y del personal. Estamos muy conscientes de la clase de limitaciones que tuvimos en los últimos tres años, dos años, al menos dos años, y esta es la más alta prioridad.

Mi reserva es que incluso con ~~este~~ tipo de enfoque y deseo y que es de alta prioridad, creo que será difícil alcanzar las expectativas de todos en toda la universidad, pero haremos lo mejor que podemos para asegurarnos de que sea un conjunto de compensaciones robusto.

Luego aseguramos ~~de~~ que apoyamos nuestra infraestructura básica, inversiones dirigidas en términos de instalaciones y tecnología de la información.

Y después inequívoca y absolutamente diría que la compensación está en primer lugar, pero por cierto que compartiendo este primer lugar está el mantener la salud y seguridad de nuestra comunidad a lo largo de la pandemia y después. Por lo tanto, ver cómo invertimos en eso a medida que avanzamos.

Siguiente diapositiva por favor.

Entonces, ¿cuál es el objetivo de nuestro ~~proceso~~ Proporcionar la mayor transparencia posible, a medida que avanzamos en el proceso. Comprender y demostrar el impacto financiero

de las decisiones que se están tomando. Volver a dónde comenzamos en términos del presupuesto, que el mismo sea una implementación de los planes de la universidad y luego identificar las concesiones necesarias, un punto realmente clave que creo que deseo dejar en claro. Tenemos una universidad increíble, fascinante, diversa en Northwestern y las demás universidades también son así, por lo tanto no somos exclusivos. Y a nosotros nos gustaría, permítanme no decir nosotros, a mí me gustaría poder financiar cada idea estupenda que surja, cada necesidad que tengamos y hasta el máximo que podamos.

Jake Julia: Y esta es otra, para que lo tengan, para las personas a quienes les interese, no voy a detenerme en detalles aquí, pero simplemente quería, ya saben si tenemos preguntas, ¿cómo toman las decisiones sobre esos recursos de capital, esos proyectos de más de \$100M? Y creo que lo define, que quizás esto sea algo sobre lo que tengan preguntas más tarde y con gusto las responderemos pero no quiero detenerme en demasiados detalles ahora.

Siguiente diapositiva por favor.

Sí preguntas, pero en realidad ¿podrían pasar a la siguiente diapositiva y luego volver a las preguntas? Bien, quiero dejar bien claro dos cosas, una es que el libro de Goldstein es en realidad uno que yo consulto incluso ahora, solo para asegurarme de que soy claro en algunos de los conceptos, por lo tanto si están realmente entusiasmados, si acabo de generar tanto entusiasmo en ustedes que ahora quieren saber más sobre la presupuestación esa es realmente una buena fuente.

Y luego quiero asegurarme de que varias de las diapositivas que usé en esta presentación fueron creadas por estos colegas y quiero asegurarme de citarlos porque simplemente no quise tener que volver a recrear un trabajo estupendo que ya estaba hecho, así que sepan eso.

cosas por el estilo en realidad fueron mucho menores de lo que habíamos anticipado, así que al final terminamos con un excedente.

Lo que hicimos con eso, de inmediato... tengo que ser un poco cauteloso aquí, pero diría, es lo

recibirían una partida del estado todos los años para ayudar a llevar adelante sus operaciones, yo diría que eso sería un poco la diferencia.

y esto varía. No estoy intentando ser enigmático, pero dudaría afirmar lo que es eso en un momento dado, básicamente.

Julie Payne-Kirchmeier: Perfecto. Gracias Jake y gracias Keith por la pregunta. Comenzamos a hablar un poco sobre esos fondos de ~~de~~ traspaso que preguntamos antes, creo que se ajusta mejor ahora en esta conversación sobre el traspaso a futuro.

realmente intentamos hacer eso. Y por tanto, cuando gente como tú Julie, viene y da su presentación, cuando tienes una reunión sobre estrategias, tú y tu equipo hicieron un

tamaño y el presupuesto, en una comunidad en Evanston y en Chicago, y muchas instituciones de nuestro tamaño asumen compromisos muy intencionales, pensando en nuestra función como miembro permanente de una comunidad, y cómo se ve eso en términos de cómo establecemos los objetivos en torno a compras a negocios cuyos propietarios son de raza negra, acuerdos de contratación locales, cosas de ese estilo. ~~Es una~~ **Es una** estrategia coordinada en asociación con la comunidad en torno a algunos objetivos que están relacionados con cosas como igualdad en la educación, y cosas por el estilo, que está todo conectado. Simplemente tengo la curiosidad sobre cómo es una conversación así, hay algunas organizaciones profesionales fantásticas que apoyan instituciones, pensando sobre el avance hacia objetivos orientados a la justicia al usar sus recursos económicos.

