



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS**

**“MODELO OPERATIVO FINANCIERO
QUE FAVORECE EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE
LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS EN MÉXICO”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**P R E S E N T A
ALEJANDRO RODRÍGUEZ MAGAÑA**

**DIRECTORES DE TESIS:
DRA. ELIA OLEA DESERTI
DRA. MARÍA DEL PILAR PEÑA CRUZ**



MÉXICO, D.F.

FEBRERO, 2015



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 12:30 horas del día 19 del mes de ENERO del 2015 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA ESCA para examinar la tesis titulada:
"MODELO OPERATIVO FINANCIERO QUE FAVORECE EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS EN MÉXICO."

Presentada por el alumno:

RODRÍGUEZ

MAGAÑA

ALEJANDRO

Apellido paterno

Apellido materno

Nombre(s)

Con registro:

A	1	1	0	8	9	5
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de: **DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA
Directores de tesis


DRA. ELIA OLEA DESERTI


DRA. MARÍA PILAR PEÑA CRUZ


DR. CARLOS TOPETE BARRERA


DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO


DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES


DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO





**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 19 del mes de enero del año 2014, el que suscribe Alejandro Rodríguez Magaña, alumno del Programa de Doctorado en Ciencias Administrativas, con número de registro A110895 adscrito a Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Sto. Tomás, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección de Dra. Elia Olea Deserti y de Dra. María del Pilar Peña Cruz y cede los derechos del trabajo titulado “Modelo Operativo Financiero que Favorece el Crecimiento y Desarrollo de las Universidades Privadas en México”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la Información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido inscribiendo a la siguiente dirección arodrigu@up.edu.mx o bien econometriamx@gmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario debe dar el agradecimiento correspondiente y editar la fuente del mismo.

Alejandro Rodríguez Magaña

ÍNDICE

LISTADO DE SIGLAS.....	9
Resumen.....	15
Abstract.....	17
Introducción.....	19
CAPÍTULO 1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN.	
EL FINANCIAMIENTO EN UNIVERSIDADES PRIVADAS MEXICANAS.....	23
1.1 Planteamiento del problema sobre el financiamiento en las universidades	
Privadas.....	23
1.1.1 Objetivos.....	43
1.1.1.1 General.....	44
1.1.1.2 Específicos.....	44
1.1.2 Preguntas de investigación.....	44
1.1.3 Justificación.....	45
1.1.3.1 Criterios respecto al potencial de la investigación.....	52
1.1.3.2 Viabilidad de la investigación.....	53
1.2 Estrategia metodológica. Generalidades.....	53
1.2.1 Diseño de la investigación.....	55
1.3 Modelo CIPP.....	57
CAPÍTULO 2. CONTEXTO. LAS UNIVERSIDADES EN LA HISTORIA.	
IMPORTANCIA DEL FINANCIAMIENTO EN SU OPERACIÓN.....	64
2.1 Devenir de la universidad.....	65
2.2 Recursos para el funcionamiento de la universidad.....	77
2.2.1 Financiamiento de la universidad.....	79
2.2.2 Apoyo financiero proveniente de organismos internacionales.....	97
2.2.3 Apoyo financiero proveniente de organismos nacionales.....	116

CAPÍTULO 3. MARCO REFERENCIAL

FINANCIAMIENTO A LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS MEXICANAS.

<i>INSUMO DE ACUERDO AL MODELO CIPP</i>	126
3.1 Normatividad.....	126
3.2 Aspectos que influyen en el financiamiento de la universidad.....	129
3.3 Modelo de gestión financiera.....	130
3.3.1 Modelos de financiamiento.....	132
3.3.2 Modelos de financiamiento en México.....	133
3.3.3 Modelos aplicables a las universidades privadas.....	136
3.4 <i>PROCESO DE ACUERDO AL MODELO CIPP</i>	146
3.4.1 Necesidad de recursos para la realización de las tareas universitarias.....	146

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DEL MODELO

<i>PRODUCTO DE ACUERDO AL MODELO CIPP</i>	149
4.1 Aspectos a considerar en su implementación.....	151
4.1.1 Estructura financiera del modelo.....	151
4.1.2 Operatividad en el manejo de la tesorería, becas, planeación financiera, compras y contabilidad.....	158
4.1.3 Optimización del ingreso y egreso ordinario.....	176
4.1.4 Condicionantes para que funcionen los planes y programas.....	196
4.1.5 Sentido social del modelo.....	198
4.2 Modelo.....	198
4.2.1 Acceso a fondos públicos que ya estén disponibles.....	200
4.2.1.1 Metodología para planear nuevos programas públicos.....	200
4.2.2 Convenios con empresas.....	202
4.2.2.1 Red de Negocios <i>Alumni</i>	203
4.2.2.2 Patrocinio Privado de Investigación.....	205
4.2.3 Programas de operación institucional.....	209
4.2.3.1 Inversión educativa.....	209
4.2.3.2 Financiamiento educativo.....	223

4.2.3.3 Tarjeta de Crédito Afinidad.....	230
4.2.3.4 Modelo de Nominación de Aulas.....	237
4.2.4 <i>Fundraising</i> y captación de donativos recurrentes.....	238
4.2.4.1 Creación de fondos de Salud, Orfandad y Vida.....	240
4.2.5 Sorteos y Rifas.....	245
4.3 Resultados a la luz de la propuesta.....	245
4.3.1 Mecanismos para el establecimiento de fondos y disciplina financiera.....	245
4.3.2 Requisitos para su óptima operatividad y reglas de uso.....	245
4.3.3 Flexibilización administrativa.....	245
4.3.4 Apoyo de los distintos órganos de gobierno institucional.....	247
4.3.5 Estrategias para vencer los posibles obstáculos.....	249
CONCLUSIONES.....	250
Recomendaciones.....	253
Sugerencias para estudios futuros.....	255
REFERENCIAS BIBLIOHEMEROGRÁFICAS Y ARCHIVOS ELECTRÓNICOS.....	256
APÉNDICES.....	262
GLOSARIO.....	272

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Apoyo económico que otorga PRONABES.....	121
Tabla 2. Presupuesto de la SEP y sus programas más relevantes (2008-2013, pesos constantes de 2008, -cifras en millones-).....	124
Tabla 3. Fuentes de apoyo financiero, universidad de Warwick, 1970-1995 (millones de libras).....	137
Tabla 4. Fuentes de apoyo financiero, universidad de Twente, 1970-1995 (millones de florines holandeses).....	139
Tabla 5. Fuentes de apoyo financiero, universidad de Strathclyde, 1970-1995 (millones de libras esterlinas).....	140
Tabla 6. Fuentes de apoyo financiero, universidad de Charlmers, 1980-1995 (millones de coronas suecas).....	141
Tabla 7. Fuentes de apoyo financiero, universidad de Joensuu, 1980-1995 (millones de marcos finlandeses).....	142
Tabla 8. Tipos de modelos en la administración.....	150
Tabla 9. Flujo de fondos en un patrocinio de investigación.....	208
Tabla 10. Mercado potencial para colocar la TCA Universidad Innovadora.....	232
Tabla 11. Beneficios que se buscan con la TCA en la negociación con Bancos....	233
Tabla 12. Proyección de un auto seguro orfandad.....	244

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. La función social de la universidad.....	25
Figura 2. Proyección internacional de la universidad.....	26
Figura 3. La universidad y la evolución de su oferta.....	27
Figura 4. Necesidades tecnológicas de la universidad.....	33
Figura 5. Financiamiento y uso de recursos de la Universidad Innovadora de Guadalajara.....	34
Figura 6. Crecimiento del presupuesto para quien decide realizar estudios universitarios.....	38
Figura 7. Concepción de la estrategia metodológica.....	55
Figura 8. Mapa estructural de la tesis.....	56
Figura 9. Fases del modelo CIPP aplicado al objeto de estudio de esta tesis.....	62
Figura 10. Las universidades y su operatividad.....	64
Figura 11. Algunos datos relacionados con el funcionamiento de los últimos sexenios en México.....	71
Figura 12. Financiamiento de las universidades.....	82
Figura 13. Pasos a seguir para becas PRONABES.....	120
Figura 14. Modelo financiero básico.....	130
Figura 15. Esquema de resumen financiero Rossell.....	132
Figura 16. Mapa estructural del modelo propuesto.....	151
Figura 17. Estructura organizacional de la ODI.....	153
Figura 18. La concentración de recursos y su identificación.....	154
Figura 19. Destino de los fondos que se captan.....	155
Figura 20. Destino del presupuesto de la ODI.....	157
Figura 21. Esquema general de ingresos y egresos de una universidad privada...	159
Figura 22. Estructura de la administración de una IES.....	163
Figura 23. Grandes pasos para elaborar un presupuesto en las IES.....	164
Figura 24. Proceso de cuentas por pagar.....	175
Figura 25. Estrategias de optimización del ingreso de una IES.....	182
Figura 26. Estrategias de optimización del egreso de una IES.....	192
Figura 27. Premisas para el funcionamiento del Modelo.....	196

Figura 28. Conceptualización del modelo.....	199
Figura 29. Composición del modelo.....	199
Figura 30. Gestión integral de la red universitaria de negocios.....	204
Figura 31. Empresa y universidad, asociación para investigación.....	207
Figura 32. Proceso evolutivo de la familia y su situación presupuestal.....	211
Figura 33. PROINED apoya al logro de metas universitarias.....	213
Figura 34. PROINED va más allá de una universidad privada.....	215
Figura 35. Quiénes intervienen en PROINED.....	216
Figura 36. Línea del tiempo del PROINED.....	222

LISTADO DE SIGLAS

ABM	Asociación de Bancos de México
AL	América Latina
ANFECA	Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, A.C.
ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
APEC	<i>Asia-Pacific Economic Cooperation</i> (inglés) Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico
BANXICO	Banco de México
BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior
BANOBRAS	Banco Nacional de Obras y Servicios
BANRURAL	Banco Nacional de Crédito Rural
BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CAES	Consejo para la Acreditación de Educación Superior, A.C.
CACECA	Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración
CD	<i>Compact Disc</i> (inglés) Disco Compacto
CCE	Consejo Coordinador Empresarial
CENEVAL	Centro Nacional de Evaluación
CEPAL	Comisión Económica Para América Latina
CES	Crédito a la Educación Superior
CESU	Centro de Estudios Superiores Universitarios
CIDE	Consejo Internacional para el Desarrollo de la Educación
CIEES	Comités Inter Institucionales para la Evaluación de la Educación Superior
CIPP	<i>Context, Input Process, Product</i> (inglés)

	Contexto, de la información, de los Procesos y de los Productos
CNBES	Coordinación Nacional de Becas de Educación Superior
CMB	Costo Mínimo Básico
COFAA	Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CONAFE	Consejo Nacional de Fomento Educativo
CONALEP	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica
CONAPO	Consejo Nacional de Población
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
COPAES	Consejo Para la Acreditación de la Educación Superior, AC
CUPIA	Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines
DES	Dependencias de Educación Superior
DDS	División de Desarrollo Social
DOF	Diario Oficial de la Federación
ECOSOC	Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas
EFA	<i>Education For All</i> (inglés) Educación Para Todos
ENR	Entidad No Regulada
ES	Educación Superior
FAM	Fondo de Aportaciones Múltiples
FAEUP	Fondo de Apoyo Extraordinario a las Universidades Públicas
FIDERH	Fondo para el Desarrollo de Recursos Humanos
FIMPES	Federación de Instituciones Mexicanas Privadas de Educación Superior
FIUPEA	Fondo de Inversión para Universidades Públicas Estatales con Programas Evaluados y Acreditados
FMI	Fondo Monetario Internacional
FOMES	Fondo de Modernización para la Educación Superior
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones

FONABEC	Fondo Nacional de Becas
FOSAM	<i>Forskningsenheten för forskning</i> (sueco) Unidad de Cooperación para la Investigación
IBERO	Universidad Iberoamericana
ID	<i>Identification</i> (inglés) Identificación
I&D	Investigación y Desarrollo
IED	Inversión Extranjera Directa
IES	Instituciones de Educación Superior
IESALC	<i>Institute for higher Education in Latin America and the Caribbean</i> (inglés) Instituto para la Educación Superior en Latino América y el Caribe
ILPES	Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social
INEA	Instituto Nacional para la Educación de los Adultos
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
IPES	Instituciones Privadas de Educación Superior
IPN	Instituto Politécnico Nacional
IT	Institutos Tecnológicos
ITESM	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey
LAPP	Ley de Asociaciones Público Privadas
LCF	Ley de Coordinación Fiscal
LCES	Ley de Coordinación de la Educación Superior
LFPDPPP	Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares
LGE	Ley General de Educación
MBA	<i>Master in Business Administration</i> (inglés) Maestría en Administración de Negocios
MIGA	<i>Multilateral Investment Guarantee Agency</i> (inglés) Organismo Multilateral de Garantías de Inversión
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i> (inglés)

	Instituto Tecnológico de Massachusetts
NAFIN	Nacional Financiera
NOMIC	Nuevo Orden Mundial de la Información y Comunicación
ODI	Oficina de Desarrollo Institucional
OECD	<i>Organizations for Economic Cooperation and Development</i> (inglés) Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OEA	Organización de Estados Americanos
OMC	Organización Mundial del Comercio
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OPIC	<i>Overseas Private Investment Corporation</i> (inglés) Organización Privada de Investigaciones Corporativas
PIB	Producto Interno Bruto
PIFI	Programa Integral de Fortalecimiento Institucional
PDE	Programa de Desarrollo Educativo
PME	Programa de Modernización Educativa
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNE	Plan Nacional de Educación
PPBS	<i>Planning, Programming, and Budgeting System</i> (inglés) Sistemas de Planificación, Programación y Presupuesto
PROADU	Programa de Apoyo al Desarrollo Universitario
PROIDES	Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior
PROINED	Programa de Inversión Educativa
PROMEPE	Programa de Mejoramiento del Profesorado
PRONAES	Programa Nacional de Educación Superior
PRONABES	Programa Nacional de Becas y Financiamiento
PSE	Programa Sectorial de Educación
SE	Secretaría de Economía
SEMS	Subsecretaría de Educación Media Superior
SES	Subsecretaría de Educación Superior

SEP	Secretaría de Educación Pública
SFP	Secretaría de la Función Pública
SICS	Sistema Informático de Contraloría Social
SINAPPES	Sistema Nacional de Planeación Permanente de Educación Superior
SOFES	Sociedad Financiera para la Educación Superior
SOFOL	Sociedad Financiera de Objeto Limitado
SOFOM	Sociedad Financiera de Objeto Múltiple
TC	Tarjeta de Crédito
TCA	Tarjeta de Crédito Afinidad
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
TLC	Tratado de Libre Comercio
TEP	<i>Temporary Entrepreneurial Positions</i> (inglés) Colocación Temporal Empresarial
TPV	Terminal Punto de Venta
TSM	Escuela de Administración de Negocios de Twente
UAM	Universidad Autónoma Metropolitana
UAP	Universidad de las Américas Puebla
UDG	Universidad de Guadalajara
UDI	Unidad de Inversión
UE	Unión Europea
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i> (inglés) Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNICEF	<i>United Nations International Children's Emergency Fund</i> (inglés) Fondo de Naciones Unidas para la Infancia
UP	Universidad Panamericana
UPES	Universidades Privadas de Educación Superior

UPN	Universidad Pedagógica Nacional
USB	<i>Universal Serial Bus</i> (inglés) Conductor Universal en Serie
UT	Universidades Tecnológicas

RESUMEN

Esta investigación surgió para describir, interpretar y evaluar la situación financiera que tienen las universidades privadas, ya que en México no cuentan con otra fuente de ingresos distinta a las cuotas de alumnos. Así que estas universidades se han orientado a un esfuerzo agotador -para el mercado y para ellas mismas- por incrementar las colegiaturas, en la medida que requieren aumentar su presupuesto ocasionando con ello un gran problema presupuestal a cierto perfil de familias. La universidad privada tiene recursos limitados provenientes del ingreso por colegiaturas y ante la creciente demanda de plazas, cada vez más jóvenes de clases sociales media y media baja, intentan obtener una beca o un crédito para realizar sus estudios en la universidad privada.

Las universidades privadas en México están creciendo en cuanto a demanda de sus servicios, luego de la limitada oferta educativa y del aumento de la demanda de la universidad pública. Se ha buscado la manera de obtener fondos adicionales a las cuotas vía donativos, pero se carece de argumentos y mecanismos para obtenerlos. De ahí que el autor de esta tesis se interesó en atender el tema, aplicado en la Universidad Innovadora de Guadalajara, mediante una estrategia de captación de fondos, por diversos medios; se pensó en acciones permanentes que potencialmente fueran la base de su desarrollo. Así que el objetivo general de esta tesis fue describir una acción -en el rubro correspondiente a la captación de recursos adicionales- que se plantea como el elemento fundamental para su crecimiento estratégico.

Después de revisar metodologías que proporcionaran información como insumo para poder pensar en acciones de planeación estratégica permanente, se decidió utilizar el modelo CIPP, referido a Contexto, Insumo, Proceso y Producto. A partir de una evaluación de la situación real de la Universidad Innovadora de Guadalajara, a través de ese modelo, se estuvo en posibilidad de considerar los aspectos indispensables que debería contener un modelo financiero que favoreciera el desarrollo de este centro educativo.

Se analizó la situación de esta universidad con 35 años de antigüedad que, aunque opera adecuadamente hasta el momento actual, los fondos a un corto plazo resultarán insuficientes para mantener el nivel de calidad en sus tareas correspondientes a docencia, investigación y vinculación con el entorno. Además, debido al poco margen económico limita el ingreso de educandos que deseen contar con una preparación que responda a las competencias laborales del siglo XXI y que no cuentan con los medios económicos necesarios para sufragar los gastos inherentes a la realización de sus estudios en universidades privadas.

Una vez determinado el Contexto Insumo Proceso, se ofrece el Producto, que es el modelo financiero, en el que se consideran programas innovadores y creativos, con autosuficiencia financiera, capaces de ser por sí mismos un proyecto de inversión de alto valor agregado. Estos programas, sirven para crear un mayor sentido de pertenencia por parte de la comunidad universitaria, que a su vez, se convierte en una increíble fuente generadora de recursos económicos futuros para cumplir con el bienestar social.

El citado modelo operativo financiero busca no impactar en el nivel de las colegiaturas los incrementos del costo de operación. Es un modelo viable que, con base en la innovación, recaudación, la creación de fondos propios y la generación de planes de acción o de negocios alternos, incrementa el presupuesto de la universidad privada.

ABSTRACT

This investigation arose to describe, interpret and evaluate the interest in the situation that private universities face, since in Mexico they receive no other source of income other than student's fees. So these universities have focused on an exhausting effort -for the market and themselves- by increasing tuition, to the extent required to increase its budget, thereby causing large budget problems to certain families. The private university has limited resources from the income of tuition, and because of the growing demand for places, there are increasingly younger lower middle classes who try to get a scholarship or a credit to study at a private university.

Private universities in Mexico are growing in terms of demand for their services, after the limited educational opportunities and the increase in the demand of public universities. They have looked for a way to obtain additional quotas funds via donations, but lacks of arguments and mechanisms to obtain them. Hence the Innovative University of Guadalajara was interested in attending the topic through ongoing fundraising strategy by various means, for it was thought permanent actions potentially be the basis of development. So the general aim of this thesis was to describe an action -in the area corresponding to the raising of additional funds - that arise as the fundamental element for strategic growth.

After reviewing methodologies to provide information as input to believe in lifelong strategic planning, it was decided to use the CIPP model, referred to Context, Input, Process and Product. From an assessment of the actual situation of the Innovative University of Guadalajara, through this model, it was possible to consider the essential aspects that a financial model should contain that favor the development of this school.

The situation of this 35-year-old university was analyzed, and although it operates properly to date, its short-term funds result insufficient to maintain the quality level in their tasks related to teaching, research and relationship with the environment. Furthermore, due to poor economic margin it limits the entry of students who wish to have a preparation that meets the labor skills of the XXI century and do not have the

financial means to cover the costs involved in conducting studies in private universities.

Once the Input context Process is determined, the product is offered, which is the financial model in which innovative and creative programs with financial self-sufficiency are considered, able to be themselves an investment project with high value added. These programs serve to create a greater sense of ownership by the university community, which in turn, becomes an incredible source generating future economic resources to meet social welfare.

The aforementioned financial operating model seeks to avoid impact on the level of tuition increases in operating costs. It is a viable model, based on innovation, collection, creation of own funds and generation of action plans or alternative businesses that increases the budget of the private university.

INTRODUCCIÓN

A través de la historia se le ha dado una gran importancia a la educación, como palanca del crecimiento, considerándola una variable de la que depende el desarrollo de la ciencia y la tecnología de una nación y, por ende, el factor de bienestar de sus habitantes.

Mundialmente todos los países, en algún momento de su historia, han impulsado estratégicamente programas educativos. Sin embargo se observa que los recursos financieros destinados a la educación y a la formación de cuadros técnicos del futuro, cada vez están siendo acotados para la resolución a problemas de supervivencia, fenómeno que se aprecia especialmente en naciones en vías de desarrollo, como es el caso de México. Ello significa destinar el limitado presupuesto a programas de alimentación, de vivienda, de salud sacrificando el presupuesto que se podría canalizar a la educación.

Mediante del devenir de las últimas décadas del siglo XX, han proliferado instituciones educativas privadas mexicanas debido a una asignación de recursos insuficientes para las instituciones educativas públicas. Así que el surgimiento de las universidades privadas obedece a la deficiencia de recursos económicos provenientes del Estado para abastecer de este servicio y a la conciencia de inversionistas privados que han visto en ello, el medio para hacerse de más y mejores profesionistas que puedan llevar a sus empresas al éxito. Estas universidades buscan ofrecer una educación de calidad para la innovación y desarrollo.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas en su mayoría, han llegado al tope de su infraestructura y dependen prácticamente al cien por ciento de aportaciones estatales y federales. De ahí que las IES privadas participen en la tarea educativa nacional, contando con recursos que permiten aprovechar su experiencia en la formación de futuros profesionales. Este tipo de centros educativos tienen la intención de atender más alumnos cada vez, mientras sus recursos económicos lo permitan; suelen contar con planes y programas de

crecimiento limitados, pues dependen del ingreso que tengan por cobranza de cuotas. Tienen una concesión del Estado, donde se comprometen a realizar programas educativos, sin ninguna condición, es decir, sustituye al Estado en programas educativos.

Se desea resaltar que la universidad privada, interesada en formar educandos que tengan interés en realizar estudios en estos centros, independientemente de su situación socioeconómica, cuenta con recursos acotados a un presupuesto restringido de apoyos para jóvenes de escasos ingresos económicos, sin embargo, requiere iniciar programas rentables que faciliten el patrocinio de estudios de quienes no pueden pagar totalmente. Los jóvenes que han buscado en la universidad pública su única oportunidad de salir adelante en sus estudios de educación superior, al ver limitado el número plazas disponibles, recurren a la universidad privada en busca de una beca. Sin embargo deben tomar en cuenta la excesiva demanda por exceso de población y por falta de planeación de las autoridades responsables.

A pesar del interés del Estado de llevar a una educación para todos, existe una oferta limitada de matrícula por parte de la universidad pública y un presupuesto escaso de becas, por parte de la universidad privada.

“Aunque el número de jóvenes que consigue acceder a la universidad en la actualidad es creciente por la explosión demográfica, la proporción de estudiantes provenientes de familias de bajos ingresos sigue siendo baja en la medida en que la crisis golpea a las clases medias y compiten por un espacio en la universidad pública, porque se ven obligados a retirarse de la universidad privada por los altos costos de este tipo de educación y le acrecientan la dificultad al estudiante de bajos recursos para acceder a la universidad” (Guerra, Hernández y Mendoza, 2002, p. 5) además de que el nuevo modelo económico influye en ello. Lo anterior repercute en la percepción generalizada de la sociedad mexicana de que la educación privada es cara y que sólo unos cuantos pueden pagarla. Además, cuando la universidad pública y privada no encuentra la forma de incrementar su presupuesto, dadas sus necesidades de crecimiento en infraestructura, limita su

oferta educativa manteniéndose sólo en aquellas disciplinas que generan mayor margen de contribución, reduce la oferta de becas, rechaza a alumnos, opera de forma restringida sus actividades e incluso enfrenta el problema de fuga de talentos (académicos con un perfil apropiado) al no aumentar sueldos en la misma proporción que el incremento de los precios, despide personal, restringe contrataciones, elimina plazas, volviéndose aparentemente elitista, lo que redundaría negativamente en la imagen que en ese sentido, tiene la sociedad.

Ante la insuficiencia de ingresos, la universidad privada tendría que recurrir a donativos o a financiamientos para poder crecer o bien, pedir al alumno que se endeude para poder estudiar, “en las universidades privadas, se les exige que obtengan financiamiento propio” (Clark, 2000, p. 12). De hecho, al tratar de explicar la evolución económica presupuestal de una universidad privada, se tendría que hacer referencia a tres niveles. En el nivel 1 la universidad solo busca mantener su operación, sus ingresos son suficientes para enfrentar los egresos, pero no hay remanente, y aunque hubiere faltantes, éstos se cubran con algún donativo de empresarios. Al llegar a ese nivel presupuestal, la misma evolución de la IES la lleva a pasar al nivel 2 con una reingeniería de procesos, en el que se necesita renovar y actualizar o tener una operación más allá de lo ordinario aunque para poder sostenerlo, se deben pedir cuotas adicionales o extraordinarias al alumno, cobrando servicios básicos. El nivel 3, es un nivel alto, se busca trascender con liderazgo y mayor oferta educativa una vez que se consiguen los Reconocimientos de Validez Oficial de Estudios (REVOE), los ingresos estratégicos son los que respaldan inversiones estratégicas, siendo recomendable el desarrollo de las universidades privadas en este nivel. Así que se reciben las sugerencias de modelos que favorezcan la evolución y consolidación del aspecto financiero, lo que fue desarrollado en esta tesis.

La tesis se integra por cuatro capítulos principales, que se describen brevemente a continuación:

En la primera parte se incluyen las formalidades propias de la investigación y su diseño, en la que se expresa el planteamiento del problema, los objetivos, las

preguntas de investigación, la justificación y se agrega un apartado especial para definir por qué se hace esta investigación en una universidad privada y su alcance. Otro aspecto de este capítulo es lo correspondiente a la estrategia metodológica en la que se consideró el Modelo de Evaluación propuesto por Stufflebeam (modelo CIPP, 1987).

El segundo apartado, abarcó lo correspondiente al contexto en el que desenvuelve el financiamiento universitario, ubicándolo específicamente en el sector educativo de México.

El tercero, presenta el diseño del modelo propuesto, de acuerdo al modelo CIPP, con el cual se pretenden alcanzar los objetivos planteados, contestar las preguntas, que permitan reafirmar el modelo operativo financiero. Se presenta su viabilidad, así como el impacto económico que traerá hacia la Universidad Innovadora de Guadalajara, resolviendo el problema de la investigación, delimitando los alcances por la regulación y normatividad existente.

En la cuarta división, se abarcan las características de los programas que componen el modelo, la estructura, operatividad, optimización y condiciones para el funcionamiento del mismo.

Los detalles de la propuesta donde se encuentran los mecanismos para el establecimiento de fondos, el cómo infundir en la comunidad universitaria la cultura de la innovación, de la competitividad y de la triple hélice que indica el CONACYT, así como los posibles obstáculos a que se enfrentará quien implemente esta propuesta y cómo debe vencerlos de forma estratégica, se presentan en el último capítulo, donde finalmente se concluye el mecanismo de financiamiento del modelo. Es relevante que la universidad privada pueda generar con éxito otras fuentes de ingresos que le permitan brindar con mayor facilidad el servicio de calidad que oferta.

CAPÍTULO 1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN.

EL FINANCIAMIENTO EN UNIVERSIDADES PRIVADAS MEXICANAS

1.1 Planteamiento del problema sobre el financiamiento en las universidades privadas

La universidad es un elemento esencial en la evolución de la sociedad contemporánea, dada la capacidad intelectual de sus profesores y alumnos y la auténtica investigación que se desarrolla en ella. Para la realización de sus actividades académicas cuenta con la infraestructura necesaria como aulas, bibliotecas y laboratorios, indispensables en la labor de enseñanza-aprendizaje y que son utilizados para importantes investigaciones, descubrimientos y registro de patentes. La universidad tiene diversos activos, entre ellos, el conocimiento propio de su planta docente, una metodología adecuada a la sociedad que atiende, alumnos con metas definidas y claras, la capacidad para identificar las necesidades de cada persona que asiste a la institución educativa; además de la competencia de los directivos que, valiéndose de las estrategias en la utilización de todos los recursos de que disponen, contribuyen a la misión de la universidad. Calleja (1990) afirmaba que una universidad está hecha de conocimientos y esperanzas, lo que da a esta institución un sentido de futuro y trascendencia.

El desarrollo de una nación depende de la investigación que hacen sus empresas, sus universidades y de la innovación y desarrollo de productos, patentes nuevas y marcas. En la medida que la universidad cumple con la función investigativa, fomenta en los alumnos esa vocación, de tal manera que cuando se gradúan ellos encuentran en la innovación y el desarrollo la verdadera plataforma del crecimiento económico, transmitiéndolo a las empresas.

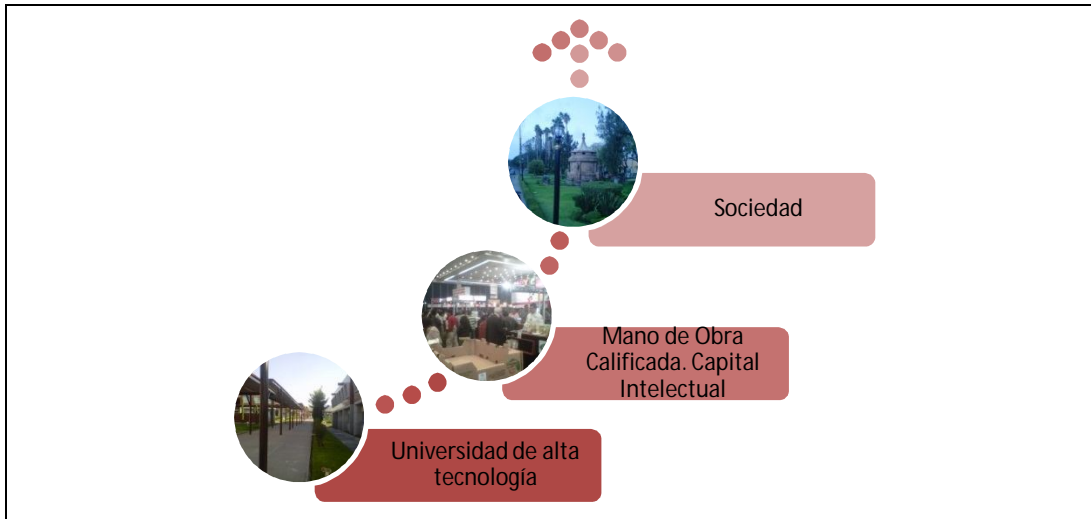
Los avances tecnológicos a nivel mundial, implican que el mercado de trabajo requiera se interese por una mano de obra calificada y sólido capital intelectual, lo que provoca en las universidades la necesidad de mantenerse a la vanguardia tecnológica y de infraestructura para el desarrollo de talleres, videoconferencias,

aulas virtuales, centros de negocios, ejercicios de laboratorio, plataformas tecnológicas y de manejo de *software*.

Una universidad de alta tecnología cuenta con profesores capacitados para utilizarla y enseñar con ella, su claustro de docentes caracterizado por un índice de nivel académico medio de un doctorado, profesionistas capaces no solo de transmitir conocimiento, sino de generarlo. Cuando el capital intelectual de la universidad se transmite adecuadamente al alumno, éste incursionará en el mercado laboral con los conocimientos y habilidades no solo para utilizar la tecnología de la empresa sino para propiciar que se mejore la ya existente, provocando con ello un círculo virtuoso, pues la empresa tendrá mejor tecnología y cada vez demandará profesionistas más capaces. La sociedad es al final, la instancia más beneficiada de esta situación, lo cual se presenta en la Figura 1.

La globalización y el intercambio de conocimiento han convertido a las universidades en un parámetro del desarrollo de un país y sus empresas, por lo que son embajadoras y transmiten en sus relaciones una idea clara del auténtico desarrollo nacional. Así que el alumno o candidato a estudiante de nivel superior puede participar, y debe elegir la opción que le promete un mejor futuro, un mayor valor agregado. Hay una cantidad importante de opciones entre las universidades públicas y las privadas, por la facilidad que se ha dado para el establecimiento de centros educativos en México. Se dice que la universidad realiza una función social, un papel preponderante en la socialización, la selección social, la distribución, el control y el ascenso social (Villaseñor, 2001). En el caso de las privadas, la competencia por allegarse de los mejores alumnos es voraz, sin embargo cada institución podrá transmitir al mercado el mejor mensaje para ser atractiva a aquellos buenos candidatos, no solo en el ámbito nacional sino también en el internacional. La competencia enriquece a las universidades, las hace fuertes obligándolas a ser mejores; en cierta manera es una forma de colaboración dinámica. Una universidad aislada del sistema universitario mundial sería incomprensible. Necesita que las demás universidades sean eficaces para llegar a ser ella mejor (Calleja, 1990).

Figura 1. La función social de la universidad



Adaptado de "Función social de la Universidad". Por Houssay, 1941. B. Best Hermanos. Mendoza Argentina. Pág. 3-14.

Una universidad a la que se le reconoce socialmente logra convenios de intercambio académico de alumnos, profesores, publicaciones, atrae congresos y ponencias, exporta e importa conocimiento y en este sentido no es relevante si las importaciones son mayores a las exportaciones. El país se ve beneficiado con el más mínimo costo y sin registro en cuentas nacionales, el déficit comercial del conocimiento enriquece aún más. Países como Estado Unidos caza talentos atrayéndolos con visas y mejores condiciones que van desde las sociales a las intelectuales. Atrae profesionales de otros países con su experiencia cultural propia y que fueron formados con cargo a otro Estado que tiene la obligación de contribuir al intercambio cultural de las universidades por así convenir en el presente y, sobre todo, en el futuro.

Figura 2. Proyección internacional de la universidad



Adaptado de "Las universidades modernas; Espacios de investigación y docencia" por Clark, B., 1997, México.

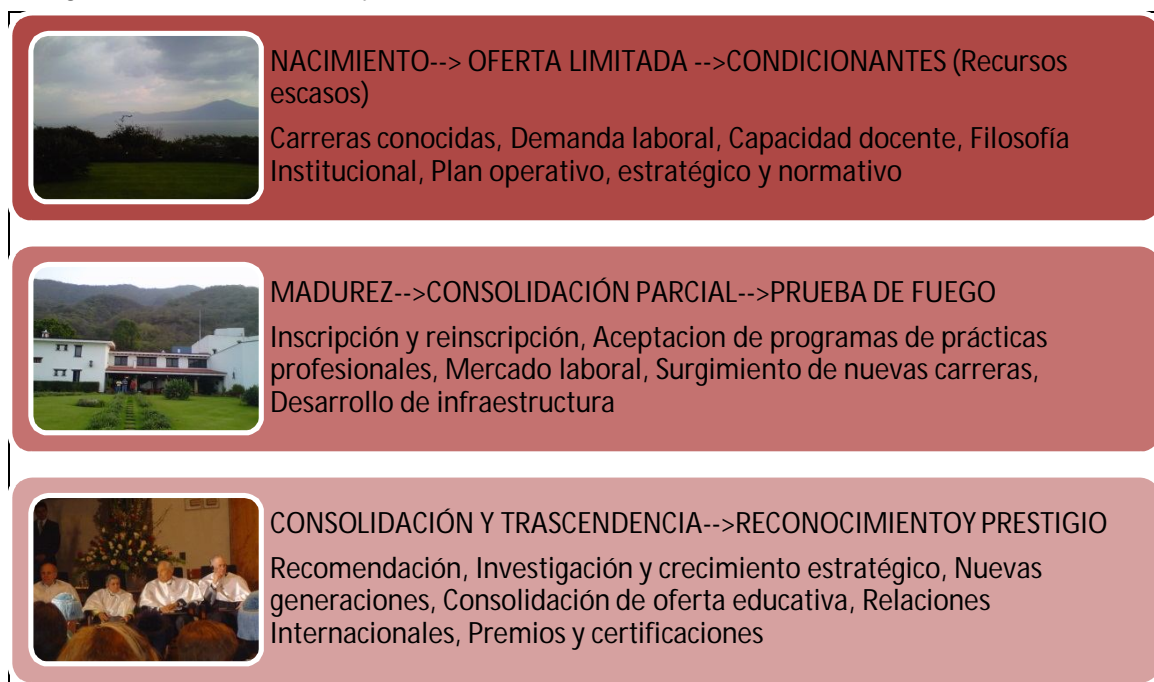
Respecto a las universidades privadas, es necesario mencionar que su oferta educativa madura con el tiempo y la experiencia aprendida. Las carreras que se ofrecen cuando una universidad inicia sus operaciones, son apenas dos o tres; no puede proporcionar una amplia gama de opciones debido al alto grado de inversión que implica un proyecto de licenciatura. Los programas que propone poseen por lo regular las siguientes características:

- Responde a las necesidades del contexto. Demanda en un mercado laboral e interés del empresariado por tener graduados expertos en el tema (mano de obra especializada). Por tanto, estudiantes deseosos de querer cursarla al sentir que si se matriculan en esa carrera sus probabilidades de éxito profesional aumentan.
- Solidez. Se cuenta con personal docente capacitado para enseñar en esa área o sector del conocimiento con grados académicos superiores al grado que se ofrecerá.
- Consolidación. Además de las carreras nuevas o que estén de moda, cuenta con aquéllas que han estado en el mercado, con bastante experiencia, como para garantizar interés de largo plazo por los futuros egresados. No sería sostenible, crear infraestructura física y académica, de una carrera que se

presenta como una moda y desaparece o reduce considerablemente su demanda al poco tiempo, tal fue el caso de algunas universidades con las licenciaturas de comercio internacional en la época en que se firmó el Tratado de Libre Comercio de México con América del Norte (TLCAN). En la Figura 2, se muestra la proyección internacional que una universidad debiera tener.

- Tales licenciaturas son acordes con la filosofía institucional, ideología, o bien, son afines a la visión del fundador de la universidad de que se trate, congruente con el plan estratégico de la propia de la institución. En su mayoría, las universidades privadas cuentan con una filosofía institucional o inspiración que las respalda, en el caso de las católicas, será un grupo religioso como Maristas, Opus Dei, Legionarios de Cristo o Jesuitas, entre otras. De ahí que los centros educativos que nacen bajo el cobijo de una ideología como ésta, cuidarán contar con el soporte filosófico o espiritual suficiente para apoyar en esas áreas del conocimiento. A través de la Figura 3, se presentan los principales aspectos que influyen en la evolución de una universidad privada.

Figura 3. La universidad y la evolución de su oferta



Adaptado de “Repensar la universidad: La universidad ante lo nuevo” por Llano, A., 2003, Madrid, España: Ediciones Internacionales Universitarias.

Particularmente cuando una universidad inicia y, pensando en la universidad privada, los recursos de que se pueden disponer son escasos, debido a que en su proyecto no es fácil dimensionar lo que una institución educativa puede llegar a crecer. La incertidumbre está en todos los niveles, no se sabe las carreras que ofrecerá exactamente, la demanda que tendrán, la estructura necesaria de personal administrativo, operativo, docente y no conocerá los niveles de bajas, becas y descuentos que tendrá que ofrecer para captar los segmentos del mercado que puede atender. Una carrera universitaria, alcanza su madurez cuando logra completar un cuadro generacional de alumnos, desde primero hasta noveno semestre (suponiendo que son de nueve semestres). Después de cinco años, prácticamente, es cuando se puede tener un dato más preciso de la población estudiantil con que se cuenta, el impacto económico de las becas otorgadas en cada generación, los índices de bajas y las necesidades reales de planta docente y de asesores universitarios. Posterior a ello, las carreras se reinventan en la medida en que modifican sus planes de estudio para adaptarse a los cambios tecnológicos y de mercado, y a volver a empezar el ciclo, encontrando la madurez del nuevo plan de estudio y entendiendo el impacto que tendrá entre los estudiantes y el mercado laboral. Según Calleja (1990), la evolución acelerada de los conocimientos exige la educación permanente, la cual es tarea de la empresa como generadora de saber y de la Universidad, como empresa.

Cuando una universidad ha probado su capacidad para llevar ordenadamente esta evolución, se da cuenta que existen otras áreas del conocimiento que puede atender, crea nuevas carreras y cada vez que esto ocurre, se fortalece su experiencia, su prestigio y aprendizaje. La empresa que contrata al recién egresado aprecia el nivel académico y calidad humana de los graduados, no en la primera generación, sino cuando tiene oportunidad de contratar dos o tres personas de la misma carrera de diferentes generaciones y puede comparar los graduados de diferentes universidades. No es fácil para una empresa emitir una opinión o juicio acerca del nivel académico de una universidad y la calidad de sus egresados, pero la experiencia de muchos años le hace entender cuál centro educativo le puede proveer de la mano de obra que necesita. Esta capacidad de contratar y contratarse,

alimenta también el quehacer universitario enriqueciéndose con el paso de los años. La universidad misma es un ser que aprende de sí misma, crea conocimiento y lo transmite en su actuación cotidiana, en sus reglamentos y planes de estudio. Por eso es que la universidad moderna no es precisamente la universidad que acaba de constituirse, sino aquella que ha adaptado su infraestructura completa, sus planes de estudio, su oferta académica, su planta docente, sus laboratorios y bibliotecas, a las nuevas demandas del mercado, que logra graduar alumnos de gran calidad en todos los sentidos, acorde a lo que las industrias están solicitando pero a su vez, que han consolidado con años y algunas hasta con siglos, su experiencia y aprendizaje; que han sabido obtener recursos y realizar las inversiones necesarias para sostener el crecimiento, es aquí cuando la universidad se consolida y trasciende alcanzando reconocimiento y prestigio.

En México el gobierno respalda, en un mayor porcentaje, el financiamiento de la universidad pública. En el diseño original del sistema de educación pública el gobierno es el que asume la gestión, subsidiando tanto a la oferta como, indirectamente, a la demanda.

El rendimiento propio de un proyecto educativo se tiene independientemente de quien la ejerce, por los beneficios incluso fiscales que se dan con absoluta facilidad. En educación, las inversiones y las políticas no obtienen resultados en el corto plazo; es en el mediano y largo plazos que se cosechan frutos (Noriega, 2004). Aunque posiblemente no se logre más allá de un reconocimiento social y académico, de un prestigio construido con base en varias generaciones de graduados y de lo que el equipo académico realice.

La universidad en su estructura organizacional moderna se integra por dos grandes áreas de gobierno, una académica y una administrativa. La administración, tiene como misión cuidar los recursos, invirtiéndolos de la mejor manera y financiando al menor costo, buscando maximizar el beneficio y consecuentemente, facilitar el trabajo académico, asegurar y garantizar los medios económicos suficientes para suministrar a la academia de lo necesario en su quehacer. La académica es la que atiende el giro principal de la institución, su razón de ser. El área académica es la

responsable de que existan planes de estudio adecuados, los profesores con el rigor académico y técnicas didácticas que se requieren, las líneas de investigación adecuadas. La atención al alumno en su desarrollo académico, del profesor en su quehacer y del orden institucional en cada uno de los temarios es la esencia del quehacer académico.

Hoy en día en México es un privilegio estudiar en una universidad, más aún en una universidad privada, la partida de educación es cada vez más representativa entre los rubros que componen el presupuesto de una familia. De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2010, noventa y cuatro de cada cien niños de 6 a 14 años de edad van a la escuela, sin embargo solo cincuenta y siete de cada cien en edad de 15 a 19 años acuden a ella. El dato realmente se vuelve relevante, cuando se observa que únicamente cinco de cada cien habitantes mayores de 20 años asisten. Por si fuera poco, se sabe del mismo censo que en el país todavía hay un índice de analfabetismo (no saben leer ni escribir) alrededor del 7% de la población mayor de 15 años. Aún con estos datos, la matrícula de las Instituciones de Educación Superior (IES) se ha incrementado y con ello la demanda de nuevas universidades, de más y mejores instalaciones y servicios para los alumnos y de laboratorios dotados de tecnología que se renueva (INEGI, 2010).

Ante la limitada cantidad de espacios disponibles en la universidad pública, han proliferado las universidades privadas, dando opciones interesantes para jóvenes que deseen realizar sus estudios profesionales.

Es prioritario incrementar la oferta de opciones de educación superior. Una mayor oferta puede ocasionar mayor competencia, con ello elevarían la calidad, se darían mejores servicios y los precios podrían reducirse; el caso es que la inversión necesaria en un proyecto educativo es alta lo que significa una barrera de entrada que se complementa con la construcción de un prestigio y reconocimiento social y académico. También es prioritario mejorar la probabilidad de eficiencia terminal de estudios para los jóvenes de tal manera que la inversión en sus estudios rinda frutos graduándose o logrando una cédula profesional; que se apoye con becas y financiamientos.

Ahora bien, desde el punto de vista de las universidades privadas, la problemática que enfrentan, es que deben ser autosuficientes en su presupuesto, al no contar ordinariamente con apoyos gubernamentales o de otra naturaleza. Además de lo anterior, entre los conceptos que incluye su presupuesto, están sueldos e impuestos, becas y financiamientos y gasto operativo siendo que prácticamente el 100% de este presupuesto es financiado con las cuotas que pagan los alumnos. Eventualmente, en algunas instituciones de educación superior obtienen recursos vía donativo para respaldar una parte del crecimiento, o bien algún proyecto en concreto como laboratorios, construcción de edificios o adquisición de inmuebles; sin embargo es poco significativo el monto de donativos con relación a la totalidad del presupuesto que se requiere. En términos generales, por tradición, las universidades privadas no cuentan con otra fuente de ingresos distinta a las cuotas de alumnos y se han orientado a un esfuerzo complejo para las familias y para la misma universidad, por incrementar las colegiaturas, en la medida que requieren recursos. Cuando la universidad no encuentra la forma de crecer su presupuesto, limita su oferta educativa, reduce la oferta de becas, opera de forma restringida sus actividades e incluso enfrenta el problema de fuga de talentos al no aumentar sueldos en la misma proporción que el incremento de los precios, despide personal, restringe contrataciones, volviéndose aparentemente elitista y mal vista por la sociedad.

Todo lo anterior se expresa para transmitir la necesidad que tiene la universidad privada de contar con mayores recursos económicos. Este tipo de institución no cambia, sino que evoluciona, condicionada por su propio entendimiento y el de sus directivos, quienes aprenden de la experiencia, de los errores y aciertos. La oferta educativa tiende a ampliarse con el paso de los años y con la evolución social, ofreciendo nuevas carreras, construyendo más bibliotecas, edificios de aulas, instalaciones deportivas, laboratorios, espacios de vida universitaria, cafeterías, centros de estudio y de reunión, estancias de investigación, consolidación de cátedras y construcción de auditorios, principalmente, por lo que resultan insuficientes las cuotas cobradas al alumnado como recurso para inversión. Esto se corrobora con un trabajo realizado por (Clark, 2000) en distintas universidades del

mundo, donde se encontró que éstas requieren fuentes alternas de financiamiento y buscan diversificar sus ingresos.

Así que en esta tesis se ha considerado relevante investigar en una universidad privada en Guadalajara Jalisco México, a la que se denominará con el nombre de *Universidad Innovadora de Guadalajara*, principalmente en el rubro correspondiente a la captación de recursos adicionales, que es fundamental para su crecimiento.

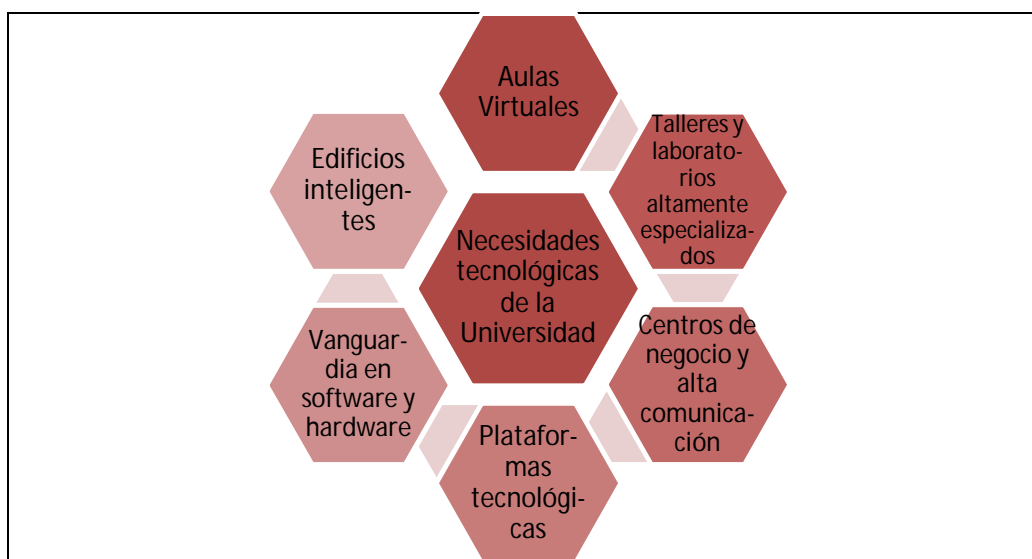
La Universidad Innovadora de Guadalajara es privada, tiene menos de 50 años de haberse instituido. Su origen se da por iniciativa de empresarios, quienes constituyeron un consejo de promotores y apoyaron económicamente en todo momento, respaldando el crecimiento conforme los recursos lo permitieron.

Posicionada por su alto prestigio, con una fuerte demanda y su cada vez más ampliada oferta educativa, la Universidad Innovadora se ha visto en la necesidad de elevar sus precios para financiar tanto su operación como su crecimiento. En el primer semestre del 2012 dicha institución educativa tuvo la posibilidad de ofrecer diez y siete licenciaturas y seis áreas de posgrados.

Respecto al espacio físico que ocupa, se puede decir que es de tamaño medio con relación a las instalaciones que tiene respecto a su población estudiantil y con relación a las universidades consideradas grandes, aunque debido a su posicionamiento y expansión se ha visto que está instalada en un terreno de seis hectáreas y media, con seis edificios que albergan alrededor de 2,700 alumnos en licenciatura, 800 en posgrados y 400 empleados. Tiene los espacios de operación apropiados para la matrícula que atiende, cuenta con 70 aulas, seis laboratorios y las oficinas necesarias para sus directivos, coordinadores de grupos, docentes, asesores académicos y personal administrativo. Se ha visto en la necesidad de rentar aulas fuera del campus para atender cursos de posgrados. Con su crecimiento, la biblioteca y el área de estacionamiento actualmente resultan insuficientes y prácticamente carece de instalaciones deportivas. En el ciclo financiero 2010-2011, del 100% de los ingresos que obtuvo, el 70% se destinó a sueldos, impuestos y prestaciones, el 20% a becas y financiamientos y el 7% al

costo de operación, el mínimo remanente es del que se dispone para reinversiones. De acuerdo al autor de esta tesis y al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), las necesidades de la universidad se han incrementado, cuyo crecimiento de diversos aspectos puede ser ilustrado a través de la figura 4.

Figura 4. Necesidades tecnológicas de la universidad



Adaptado de "Las universidades modernas; Espacios de investigación y docencia" por Clark, B., 1997, México.

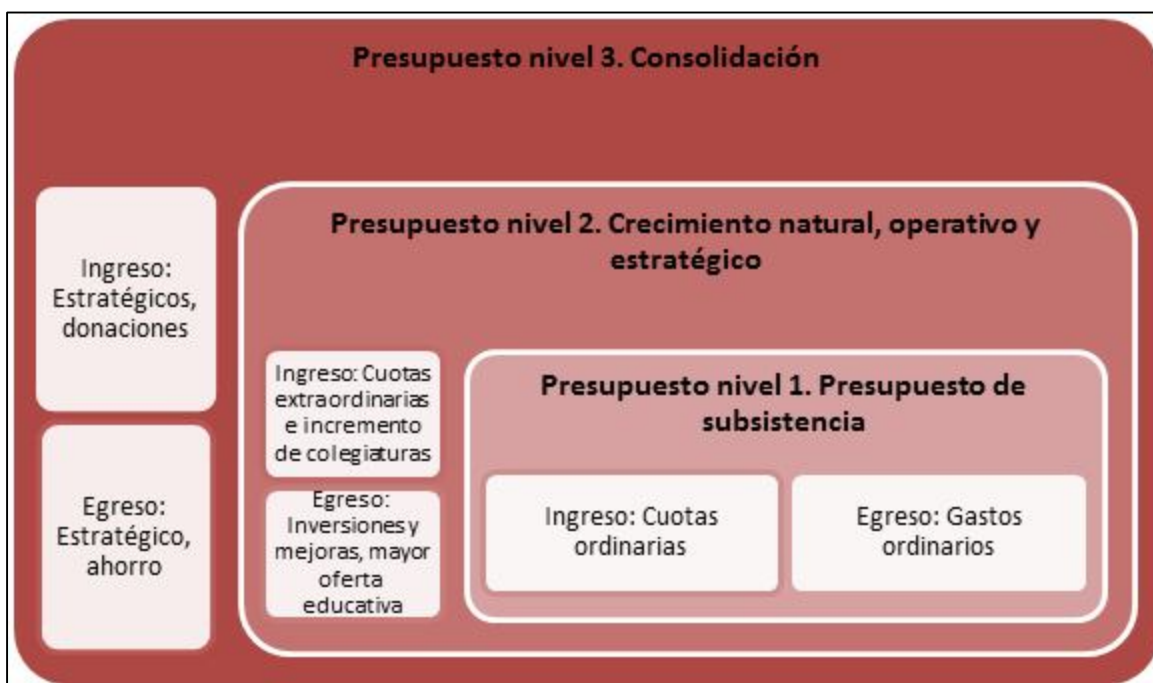
Sin embargo, aunque esta universidad logra solucionar parcialmente los problemas financieros, requiere dar respuesta a las necesidades de sus alumnos en cuanto a infraestructura. En el caso de la Universidad Innovadora de Guadalajara, sujeto de estudio de esta tesis, en su organización cuenta con un Consejo de Dirección que gobierna encabezados por el Rector. Dicho Consejo, toma las decisiones que salen del ámbito de competencia de los directores de área. El Rector apoya su gestión en dos vicerrectorías, una administrativa y una académica y cada una tiene su propia estructura para su óptimo funcionamiento.

Como se puede observar, la estructura académica y administrativa se traduce a costos reflejados en el pago realizado por los alumnos, percibiéndose que la educación privada es cara y que solo unos cuantos pueden pagarla. Y no es difícil darse cuenta que en efecto es así, cuando se aprecia que las colegiaturas semestrales están en enero de 2014 alrededor de \$70,000 y por tanto una carrera

profesional tiene un costo promedio de \$630,000. Por tanto, es de suma importancia que las universidades privadas encuentren mecanismos apropiados para allegarse de recursos económicos y así contar con la posibilidad de que incrementen en menor proporción sus cuotas o bien, ofrezcan más becas y que aumenten su oferta educativa y de servicios.

Con respecto a la necesidad de generar ingresos extraordinarios para la Universidad Innovadora de Guadalajara, sujeto de estudio en esta tesis, de acuerdo a la figura 5, se presentan los presupuestos manejados en sus tres niveles de inversiones requeridos con base en su crecimiento.

Figura 5. Financiamiento y uso de recursos de la Universidad Innovadora de Guadalajara



Adaptado de "Las universidades modernas; Espacios de investigación y docencia" por Clark, B., 1997, México.

Puede apreciarse que existen básicamente tres niveles de evolución económica presupuestal de una universidad privada, en el primer nivel, la universidad se financia en su presupuesto con los recursos provenientes de la operación ordinaria, esto es, las cuotas que el alumno paga. Para fines prácticos se habla de que el estudiante lo cubre, sabiendo que la fuente de recursos es algún pariente, en la mayoría de las veces el padre o tutor, pues el alumno no tiene la capacidad propia

generadora de ingresos para enfrentar totalmente un gasto de esta naturaleza. En el nivel 1 hipotéticamente se ve que los ingresos son suficientes para enfrentar los egresos, no hay remanente, posiblemente sí existan faltantes y éstos se cubran con algún patrocinio de inversionistas. En el régimen fiscal en que están constituidas las universidades privadas en México, se sabe que en su mayoría son asociaciones civiles, y por definición no tienen fines de lucro, por tanto, se va a proponer que ello se cumple y que los ingresos son suficientes para enfrentar los gastos e inversiones propias para su funcionamiento. En este nivel de operación la universidad privada se cubre perfectamente con los ingresos de cuotas de alumnos, sin embargo no podría ofrecer nuevas carreras, ni crecer en número de becas, mejorar la infraestructura en bibliotecas y laboratorios, hacer un *upgrade* en su tecnología y atender una mayor demanda de servicios; en pocas palabras, carecería de un margen de maniobra para mejorar y ser más competitiva, no solo frente a otras universidades, sino a las competencias que el alumno graduado debe tener al incorporarse al campo laboral. Como menciona Clark (2000), para poder recuperar ingresos hay que diseñar una organización que se encuentre en constante cambio, de manera que pueda ampliar su investigación y su desarrollo. Si desea llegar a ese nivel presupuestal, entonces se pasa al nivel 2 en el que se puede apreciar que se deben pedir cuotas adicionales o extraordinarias al alumno, cobrar servicios básicos como el uso de instalaciones deportivas, la credencialización, el acceso al estacionamiento, multas por entrega tardía en préstamo de libros, altos intereses en cuotas no cobradas, cursos de idiomas, titulaciones, cartas de pasante, constancias, seguros de gastos médicos y orfandad, entre otras. Cuotas que de una en una, suman cantidades importantes que llegan a encarecer aún más la estancia en la universidad, los alumnos y padres de familia ven en estas acciones una persecución de lucro desmedido lo que les provoca desgaste así como en los profesores y los empleados en general. En este nivel 2, la universidad se ve en posibilidades de mejorar precisamente esos servicios, crecer con mayor número de instalaciones, contratar mejores entrenadores para los equipos deportivos, cambiar el césped de las canchas, tecnificar sistemas de riego en jardines, comprar un mayor acervo bibliográfico, mejorar la seguridad del campus, principalmente; sin

embargo hay un momento en el que la universidad limita su crecimiento, aun cuando tenga esas cuotas extraordinarias.

Si la universidad aspira a trascender y consolidarse, dando respuesta ágilmente a otra de las más importantes responsabilidades sociales de la empresa que es la procuración de su propia continuidad (De la Vega, 2009) se cuenta con un nivel 3. Se necesita ampliar la oferta académica no solo como respuesta a lo que demanda el mercado, sino innovando en áreas del conocimiento, ofrecer posgrados para atender a la gran cantidad de graduados que requieren continuidad en sus estudios de licenciatura. Es entonces cuando se plantean nuevos retos, necesidades estratégicas de recursos por montos considerables, equivalentes a replicar las instalaciones actuales en un segundo o tercer campus, equivalentes a constituir una nueva facultad, construir ya no un laboratorio para análisis clínicos sino un hospital de prácticas y especialización o bien pasar de un área específica establecida para cierto tipo de estudios a un plantel completo para ello.

El nivel 3, es un nivel alto, es el que podría compararse a la situación presupuestal de universidades como Stanford, Harvard, Berkeley, Yale, Tokio, Manchester, entre muchas otras, cuyos ingresos estratégicos superan los ingresos ordinarios en un orden de 3 a 1. Universidades que han sabido crear fuentes alternas valiéndose, en su mayoría, de la investigación y los conocimientos de sus profesores. En este nivel, los ingresos ordinarios no son los que soportan grandes proyectos, asistencia social, apoyo a proyectos sociales, investigaciones de alto nivel, infraestructura de primer mundo, sino que los ingresos estratégicos son los que respaldan inversiones estratégicas.

Una institución educativa que hace cambios estructurales buscando ser autosuficiente en su presupuesto, trata de depender cada vez menos de su principal y a veces única fuente de ingresos, es una institución que aumenta su oferta educativa, que optimiza sus resultados en beneficio del conocimiento, que encuentra el lazo de unión con las empresas y la comunidad en general. Las

instituciones que logran esto, pasan de ser instituciones tradicionales¹ a ser instituciones con un importante y creciente expansión de sus áreas de investigación científica y tecnológica. Desarrollan nuevas alternativas educativas para públicos más diferenciados, diversifican la oferta de sus servicios y productos y elevan su calidad al estar más vinculadas a los sectores productivos y a su entorno y a ser más autónomas al buscar y encontrar fuentes alternas de financiamiento, lo que disminuye su dependencia del gobierno, convirtiéndose en *instituciones innovadoras*.

El concepto lleva el significado de innovar que se refiere a un esfuerzo voluntario en la construcción de la institución que requiere una actividad y energía muy especiales. El tomar riesgos cuando se inician nuevas prácticas de las cuales se tiene duda de los resultados, es un factor importante. Así que, al retomar lo correspondiente al concepto de universidad innovadora, los centros educativos debieran aplicarlo, lo que se traduce en investigar activamente por sí misma cómo está su negocio, trabajar en un cambio sustancial en su carácter organizacional para llegar a una posición más prometedora en el futuro. Las universidades innovadoras tratan de convertirse en universidades que se enfrentan, siendo actores importantes en sus propios términos. La institución emprendedora puede ser vista tanto como un proceso como un resultado (Clark, 2000).

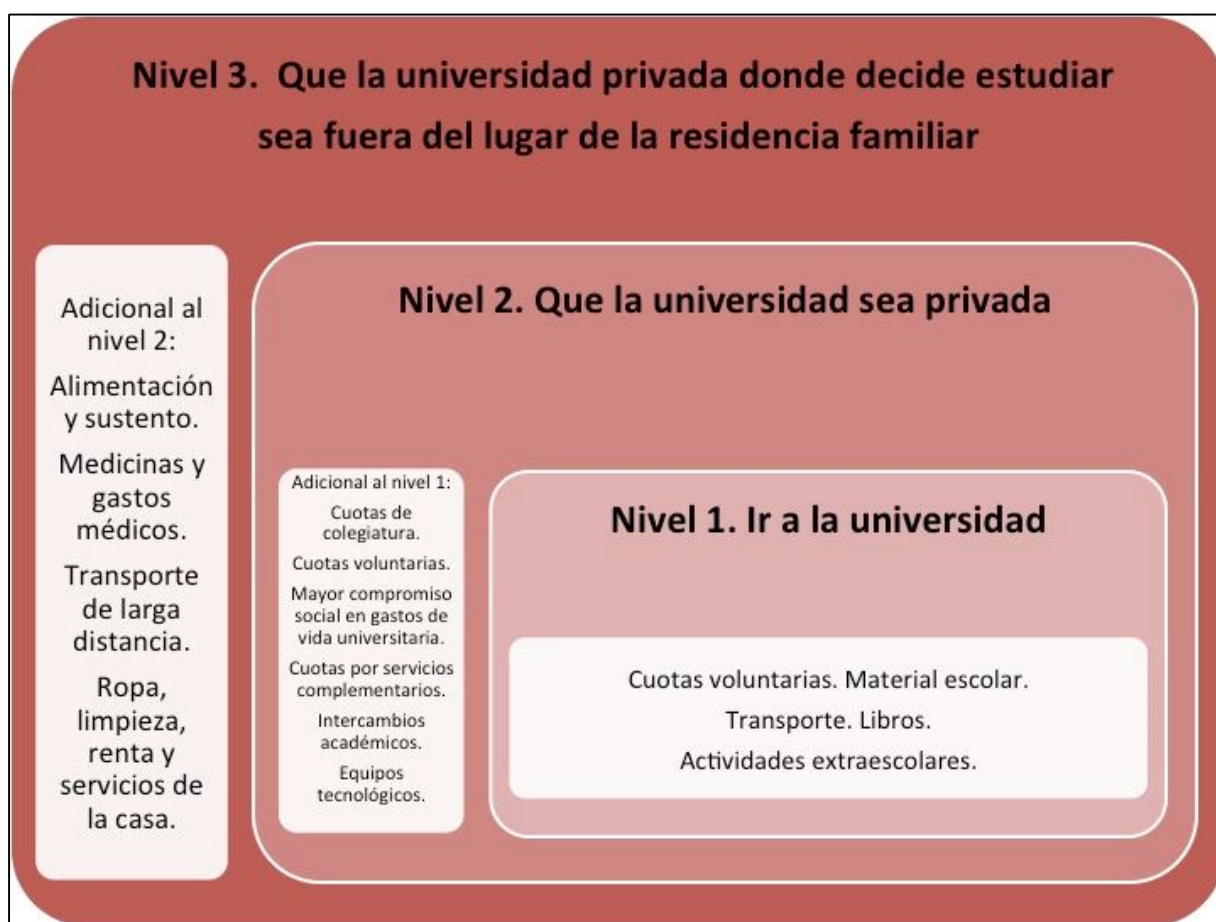
Al retomar lo afirmado anteriormente, se puede decir que la universidad privada que trasciende, debe tener un soporte presupuestal suficiente para ascender fácilmente al nivel 3 y estar a la vanguardia, marcar la pauta del desarrollo nacional, formando hombres y mujeres capaces no solo de operar un país que ya está en marcha, sino de liderarlo haciéndolo mejor con más y mejor tecnología en sus servicios y en sus empresas. Este tipo de instituciones da vida a nuevas carreras, pues la educación tiene la tarea de crear las fuentes de trabajo del futuro; es la clave para un porvenir de desarrollo, bienestar y futuro y no debe abandonar ramas del conocimiento por muy obsoletas que parezcan. Sin embargo, sí debe fomentar

¹ Centradas básicamente en la formación de profesionistas con un escaso desarrollo de investigación científica y tecnológica, débiles lazos en sus comunidades, poca presencia nacional e internacional y con una fuerte dependencia respecto del Estado sobre todo en lo que se refiere a su financiamiento.

aquellas áreas que generan mayor valor agregado. Su punto fundamental de referencia es el papel de creación de fuerza de trabajo y generación de conocimiento útil para añadir valor a los bienes y servicios generados en México (Aboites, 1995).

Del mismo modo, así como se analizaron tres niveles del presupuesto de la universidad privada, el autor de esta investigación ilustra tres niveles del presupuesto de las familias en la figura 6. En ella se puede apreciar que no es suficiente pagar la cuota de colegiatura, sino enfrentar la posibilidad de que el hijo de familia estudie en una universidad fuera del lugar de residencia familiar, y no se diga si dos o más hijos coinciden en la universidad al mismo tiempo.

Figura 6. Crecimiento del presupuesto para quien decide realizar estudios universitarios



Adaptado de “Las universidades modernas; Espacios de investigación y docencia” por Clark B., 1997, México.

El costo no es ya solo la matrícula de la Universidad que en muchos casos es el menor de los que enfrenta una familia (sea institución pública o privada) además de que el costo varía de forma importante si se trata de una universidad fuera de su ciudad.

El nivel primero equivale a los gastos mínimos básicos que implica ir a la universidad, se podría decir que éste se enfrenta independientemente de que la universidad de estudios sea pública o privada; el segundo será el que se suma específicamente por el hecho de ser una universidad privada y el tercero será el que se incorpora cuando la decisión es ir a una universidad que se ubique lejos de la ciudad o pueblo de la casa paterna.

Presupuesto nivel 1. La decisión de estudiar la universidad.

Esta decisión viene acompañada indiscutiblemente de dos costos, el primero es un costo de oportunidad, pues el joven que se decide por cursar estudios a nivel superior sabe que su decisión significa renunciar a un salario que le darían en su primer empleo; el segundo costo es al que se le llamará costo mínimo básico (CMB), una serie de gastos que no puede evitar. Así pues, asistir a la universidad, para las familias representa la renuncia al ingreso que pudiera obtener el alumno por dedicarse a algún trabajo y contribuir así a la economía familiar. Significa también erogar los gastos propios de la escuela (Noriega, 2004).

El costo de oportunidad es el costo de la mejor alternativa no tomada, que en la mayoría de los casos es mutuamente excluyente a la de hacer estudios superiores, es decir, el alumno que decide estudiar la universidad, la mayoría de las veces renuncia a la oportunidad de incorporarse activamente a la vida laboral por la dificultad que a veces implica el combinar los estudios con un trabajo formal. Al renunciar a un trabajo, no solo dejará de percibir un ingreso y ayudar a su familia, sino que se convertirá posiblemente en la causa del gasto más importante, tal como se verá más adelante.

El CMB se compone de:

- La cuota básica a pagar en su universidad si ésta es universidad pública es probable que sea una cuota única subsidiada al semestre.
- Libros o cuadernillos de apuntes. Por lo general se acude a los libros de la biblioteca y hay casos en los que se tiene acceso a bibliotecas privadas.
- Material escolar que se compone de libros, plumas, cuadernos, lápices, plumones, dispositivos de memoria Universal Serial Bus (USB) y Compact Disc (CD), material de exposición, principalmente; aunque en función de la materia habrá necesidad de materiales de dibujo y diseño, prontuarios, equipo de laboratorio, entre otros.
- Fotocopias, elaboración de trabajos en equipo, anillados, principalmente.
- Laptop o computadora de escritorio, que puede ser sustituido por una visita adicional al centro de cómputo de su universidad por lo menos una vez por semana, por horas en el cyber-café más cercano o bien por la contratación del servicio de datos en su domicilio particular.
- Eventualmente algún alimento, café, jugo o snack en la cafetería universitaria, que tiene un costo mayor que el consumo de alimentos en casa.
- Viajes académicos, visitas a empresas, círculos de estudio.
- Transporte público
- Vestuario propio de un universitario, formal, casual y deportivo.

Presupuesto Nivel 2. Que sea en una universidad privada. Si se toma en cuenta que las universidades privadas se les pide que consigan su propio financiamiento (Clark, 2000). En este caso, además de los gastos de nivel 1, se tendrán los siguientes:

- Un costo de relevancia es la matrícula, que se compone de inscripción y reinscripción cada semestre, colegiaturas, cuotas de laboratorio así como cuotas para estudio de idiomas.
- Se suman cursos de verano, talleres culturales, simposios, congresos, viajes de estudio.

- En algunos casos se cobran servicios como estacionamiento, gimnasio, casillero e instalaciones deportivas.
- La probabilidad de incrementar la frecuencia de los viajes académicos, visitas a empresas y círculos de estudio crece en una universidad privada.
- Intercambios académicos. Eventualmente el alumno opta por estudiar uno o dos semestres fuera del país, regularmente en una universidad afín a la que está estudiando, con gastos similares.
- Se gasta con mayor probabilidad en gasolina, libros de mayor precio, computadora y/o laptop, teléfono celular, tabletas electrónicas, fotocopias, entre otros aspectos.

Presupuesto nivel 3. La decisión de que sea en una universidad fuera de la localidad. Además de los gastos de nivel 1 y 2 hay que considerar:

- El costo relevante es la estancia, que implica quizá el pago de una casa de asistencia, con o sin servicios complementarios o bien la renta de un departamento para uso individual o compartido con otros estudiantes o con algún pariente que ya esté estudiando o viviendo en esa localidad.
- Alimentación, donde tienen la opción de cocinar, contratar el servicio de alimentos o bien comer fuera de casa.
- Lavado y planchado de ropa así como aseo de casa.
- Si se opta por la renta de un departamento se incorporarán servicios de luz, agua, telefonía, tv, gas, limpieza y mantenimiento.
- Transporte foráneo, ya sea transporte del alumno o de los padres y hermanos, se viaja al menos dos veces durante el semestre, ya sea de visita a la casa paterna o de la casa paterna hacia la casa del joven universitario.
- El internet es casi indispensable.
- Se invierte más en diversión y en gastos superficiales por la falta de supervisión de padres.
- Medicina, en su mayoría el cambio de rutina, el cambio de clima, de esquemas de alimentación, los lleva a enfermarse con mayor frecuencia.

Gran cantidad de los costos expuestos serán comunes a un alumno que estudia en una universidad, sea pública o privada, con excepción de las cuotas o tarifas propias. Lo que lleva a ser conscientes de que ya de suyo el tomar la decisión de estudiar la universidad implica un costo importante para la familia, si se decide que los estudios sean en una universidad privada, se incrementa el presupuesto y si además es en una ciudad distinta a donde viven sus padres, el presupuesto alcanza su máxima expresión. Es deseable que el incremento en los costos de las universidades no se refleje en sus precios para no impactar mayormente a la economía familiar. Sin embargo, como afirma Clark (2000), hay que tomar en cuenta “los altos costos por estudiante”.

Al realizar esta investigación, se proponen herramientas para que la universidad privada tenga acceso a recursos públicos y privados, en forma ordenada y con un sentido profesional e institucional. Los recursos públicos directamente van a las instituciones de educación superior públicas, sin embargo existen proyectos y programas de investigación y de organismos como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y Secretaría de Economía (SE) que están al alcance de quienes hacen investigación aun cuando sean de centros educativos privados o cualquier otra instancia, pues están al alcance de todos.

Tal como se deduce de lo expresado anteriormente, existe carencia de recursos económicos, lo que ha llevado a la necesidad de que las universidades privadas, tratan de obtener recursos de otras fuentes y para ello se valen en ocasiones de sus Consejos de Promotores².

Por tanto, el autor de esta tesis describe cómo diseñar un modelo operativo financiero que se oriente a poner en práctica los mecanismos para contar con programas adecuados que faciliten la obtención de recursos e infraestructura en la

² En los estatutos de la Universidad Innovadora de Guadalajara existe la institución de un grupo de empresarios, bienhechores, patronos o bien consejos de promotores, que tienen la función principal de acompañar a la universidad en su evolución proveyéndole de apoyo moral y económico para su maduración. En el Art. 9° de dichos estatutos se define al Consejo de Promotores como un órgano auxiliar de gobierno, financiamiento y consulta. En el Art. 22° se define que el objeto del Consejo de Patronos es promover y buscar recursos económicos y materiales para desarrollar las labores universitarias, siendo además, un órgano consultivo para las autoridades del campus o proyecto respectivo, como promotor de vinculación con el sector empresarial.

universidad, así como para crear los mecanismos que reduzcan la dependencia de las cuotas, buscando no impactar en el nivel de las colegiaturas los incrementos del costo de operación y para que el estudiante obtenga más financiamiento.

Cabe mencionar que no existe un modelo operativo financiero en México ampliado a instituciones educativas privadas, menos uno que se tenga en la Universidad Innovadora de Guadalajara, sujeto de investigación de esta tesis, que contenga programas innovadores generadores de recursos económicos, por medios distintos a las cuotas de alumnos, que incremente los recursos disponibles para el crecimiento y excelencia de instalaciones de la universidad privada y que reduzca a su vez la presión para incrementar las cuotas. En algunos países existen modelos aislados en los que se practica parcialmente alguno de los programas que se presentan en esta investigación.

Por tanto, la formulación del problema se puede representar a través de lo siguiente: ¿Qué elementos debe tener un modelo operativo financiero, que contenga programas generadores de recursos económicos, por medios distintos a las cuotas de alumnos, que eleve los recursos disponibles para el crecimiento y excelencia de instalaciones de la Universidad Innovadora de Guadalajara?

1.1.1 Objetivos

De acuerdo con Hernández, Fernández y Bapista (2010), hay objetivos que pretenden resolver un problema y objetivos que pretenden validar una teoría o evidencia empírica. Mediante la definición del objetivo en esta investigación se expresa claramente a qué se aspira y cuáles serán las guías de estudio, pretendiendo resolver un problema de financiamiento de la universidad privada en México.

Esta investigación tiene un objetivo que el autor define como un objetivo noble, pues todo aquello que contribuye a mejorar el nivel educativo, a propiciar ideas que acerquen recursos materiales y económicos para la educación, que contribuya a

reducir la presión por incrementar las cuotas, debe serlo. Mejorar el nivel educativo de México llevará a un indicador típico de desarrollo humano.

1.1.1.1 General

Diseñar un modelo operativo financiero, que con base en la innovación, el *fundraising*³, la creación de fondos propios y la generación de planes de acción o de negocios alternos, incremente el presupuesto de la universidad privada; partiendo de la observación de lo que hacen las universidades, investigando qué se hace hoy en día y proponiendo programas, a fin de reducir la dependencia presupuestal de las universidades con respecto a las cuotas pagadas por los alumnos.

1.1.1.2 Específicos

1. Encontrar las mejores prácticas de recaudación de fondos que realizan las diversas instituciones públicas o privadas y cómo pueden aplicarse para la universidad privada.
2. Explorar y proponer mecanismos alternos de negocios que pueden generar recursos económicos, así como una forma concreta de operarlos sin que distraiga a las autoridades universitarias de su labor primordial, pero que brinde a la comunidad universitaria de una mayor calidad de servicios integrales.
3. Analizar de qué forma la universidad privada puede innovar programas creativos de generación de recursos económicos para sus fines específicos.

1.1.2 Preguntas de investigación

Si bien se afirma que “al frente de la creciente sobrecarga, las universidades se encuentran limitadas en su capacidad de respuesta. Las fuentes tradicionales de fondos limitan su provisión de financiamiento a la universidad” (Clark, 2000, p. 246).

³ Fundraising es un anglicismo que se traduce como recaudación de fondos. Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), así como algunas instituciones no lucrativas y organismos públicos realizan actividades para fines sociales, encaminadas a captar fondos y bienes de personas, empresas y fundaciones.

En torno al tema del financiamiento para la educación superior privada surge una cantidad importante de cuestionamientos. Algunos como, si es necesaria o no la educación privada, o bien si es responsabilidad del Estado proveer de los espacios universitarios suficientes para que no existan universidades privadas. Sin embargo no es tema de esta investigación cuestionar la validez y necesidad de universidades privadas en México y el mundo. La realidad es que ya están, que tienen un presupuesto para su operación, alto o bajo, dependiendo de cada institución.

Las preguntas que se atenderán y que dan sentido a los objetivos que se pretenden alcanzar son:

1. ¿Qué acciones puede realizar la universidad privada para tener fuentes alternas de financiamiento?
2. ¿Qué hacen las universidades y algunas otras instituciones semejantes para obtener recursos económicos adicionales?
3. ¿Qué hace el Gobierno Federal en México con respecto a la educación superior y con respecto a la universidad privada?
4. ¿Cuáles son las tendencias globales de la educación superior en lo relativo al financiamiento?

1.1.3 Justificación

La sociedad demanda los servicios de la universidad, pues sin ella no puede acceder a la cultura y al desarrollo. Para Calleja la universidad es “una empresa que la sociedad aborda para su propio beneficio y perfeccionamiento” (Calleja, 1990, pp. 57-58). Un pueblo trasciende, se hace más productivo, crece, progresa, se desarrolla, necesaria y únicamente con base en el aprendizaje de otros que bien pueden ser sus antepasados o lo que aprende cuando es un pueblo culto, dicho de otra forma, con base en la cultura y el conocimiento. De las diversas formas de transmisión de conocimientos, el aprendizaje en el aula de clases es el que ha demostrado ser eficaz, por ser un conocimiento ordenado y estructurado con enfoque hacia la trascendencia más allá de una o dos generaciones. La educación primaria, secundaria y preparatoria dan las bases para algo más formal, algo que lleva a un desempeño profesional con argumentos del más alto nivel. Esto no

significa que el bachillerato y carreras técnicas no lo proporcionen, sino que la universidad busca ir más allá de la técnica y la enseñanza, busca investigar, crear nuevas ideas u ordenar las ideas con una lógica particular de quien las aprende y las hace suyas. Por lo anterior, la universidad es un elemento esencial en la evolución del ser humano y ésta debe tener gran sensibilidad y una relación armónica con los objetivos y las necesidades sociales a fin de ser útil, siempre con objetivos más lejos de lo que la sociedad es actualmente, como una proyección que la lleve al crecimiento, la trascendencia y la generación de conocimientos.

Cuando la universidad cubre sus necesidades básicas de subsistencia, seguridad, cobertura de servicios elementales y de autosuficiencia en general y en el momento en que se proyecta para tener la oferta necesaria de capacidad instalada, de licenciaturas, de investigación, de generación de conocimientos y de creación de cultura que facilite su crecimiento y el de la sociedad, se generan otras necesidades que la proyectan a ser una universidad reconocida y de prestigio.

Lamentablemente la universidad, sea pública o privada, carece de recursos económicos suficientes para financiar todo su potencial crecimiento. De la economía y las reglas del mercado se sabe que hay tres elementos que juegan en el libre mercado: oferta, demanda y precio los que también se observan en el mercado de la educación superior. Se puede hacer el precio a un lado, no se trata de cuestionarlo en este momento, el desgaste sería inmenso al no tener claro cuál es el costo ni el precio al que se puede y debe ofertar la universidad. Analizando los otros dos factores, la oferta y la demanda, también tienen un rol, pues la universidad cuenta con una oferta educativa que pone al servicio de la sociedad y que son demandados o se buscan, si y solo si, el bien que se ofrece satisface las necesidades, por lo tanto, el atractivo que tengan las universidades en su oferta educativa, está en función de las carreras que ofrece y de la demanda de sus servicios.

Pues bien, la oferta educativa en México ha crecido desproporcionadamente, como ya se verá en esta investigación más adelante, también se ha incrementado la demanda de acuerdo con la pirámide poblacional y el punto a tratar es cómo se ha

financiado y cómo se debe financiar dicho crecimiento, más aún en la universidad privada en México que es uno de los propósitos de esta tesis.

En la actualidad se puede afirmar que las universidades modernas presentan un inquietante desequilibrio en sus factores de mercado, pues enfrentan una gran demanda y tienen una falta de capacidad de respuesta u oferta. En una ecuación de demanda-respuesta en las relaciones ambiente-universidad se podría ver que están teniendo una falta de equilibrio tan grave que si permanecen en su forma tradicional corren el peligro de quedarse en una etapa casi permanente de desequilibrio traduciéndose en rezago social. Un equilibrio aceptable requiere una mejor alineación entre oferta y demanda, un punto de acuerdo en el que lo que la universidad privada ofrece sea lo que la sociedad demanda y por qué no, que la oferta sobrepase la demanda a fin de tender a reducir precios. Es así como los caminos de transformación son los medios de controlar la demanda e incrementar la capacidad de respuesta u oferta (Clark, 2000). Se da entonces que hay momentos en los que la sociedad requerirá cualquier cosa que la universidad ofrezca, a esto se llama mercado de demanda en el cual basta con producir y la producción se consume, en este momento del mercado por el que toda sociedad pasa en su evolución, no importará con demasiada la calidad y características del bien comprado. Sin embargo, cuando las necesidades elementales o básicas de la sociedad se han satisfecho y la sociedad alcanza cierto nivel de cultura, la exigencia hacia el producto que se compra se hace mayor y cada vez que la sociedad madura y se hace más culta, exigirá mayores cualidades del bien comprado. En el mercado de oferta “hay que producir lo que necesita, y también lo que quiere, el comprador” (Calleja, 1990, p. 35). Pasar de un modelo de demanda a uno de oferta se da con la madurez social, con la diversificación y cualificación de las necesidades y condicionado también por los recursos con que se cuente para satisfacerlas y es aquí donde se puede hacer más por la universidad y por la sociedad misma, si se dispone de recursos; ésta a su vez mejora en calidad y diversidad de productos en beneficio de la gente en la cual influye.

Debido a todo lo mencionado anteriormente, se debe reforzar el quehacer de las universidades privadas, que se ha vuelto un tema de interés público, principalmente por la insuficiencia de recursos de los Estados y la fuerte demanda que se presenta hoy en día, sumado al efecto benéfico que la buena educación superior da a la economía de un país.

La universidad privada goza de ciertos beneficios y privilegios por estar en un sector que no persigue lucro y que se concibe como propio del Estado; se constituye la mayoría de las veces, como una asociación civil y tiene entre sus estatutos sociales la búsqueda de un bien trascendental más allá del recurso económico. Una asociación civil, está obligada a reinvertir sus remanentes en proyectos propios de su objeto social. En general cuando un empresario o grupo de empresarios, invierten en una empresa educativa, lo hacen con un sentido social y altruista, dando una retribución a la sociedad y al Estado, como parte de un compromiso social sin esperar a *priori* un rendimiento de la inversión y conscientes de que los recursos invertidos no tendrán un retorno o no serán recuperados.

En la opinión de Llano, la empresa cuenta con cuatro finalidades: “1) proporcionar un servicio a la comunidad, 2) Generar un valor económico agregado suficiente y distribuirlo entre quienes lo generan; 3) Desarrollar la capacidad de los hombres que la integran y 4) Producir por sí misma la fuerza requerida para su propia continuidad. Tales finalidades configuran la plataforma de funcionamiento y, sobre todo, el espíritu (el modo de ser) de la empresa. Ahora bien, estas cuatro finalidades deben concebirse simultáneamente, de lo contrario, es muy probable que la empresa no tenga bien definido ese espíritu (...) Respecto del servicio, lo ideal es evitar caer en posiciones extremas; ganar sin servir, servir sin ganar o, peor aún, ni ganar ni servir. Por esta razón, Llano postula que las dos opciones que quedan son: ganar sirviendo o servir ganando. En el primer caso el servicio se supeditaría a la ganancia; en el segundo, la ganancia estaría sujeta al servicio que se preste. Ambos casos son aceptables, sin embargo, cuando se gana sirviendo cabe la posibilidad –nada deseable- de que las instituciones sirvan lo menos

para ganar lo más. Para resolver este conflicto de prioridades entre el servir y el ganar, este autor distingue entre el fin institucional (*finis operis*) y el fin personal (*finis operantis*). Con base en esta distinción, afirma que pueden perseguirse los fines personales –v.gr. dinero, fama, poder...- aun siendo diversos de los fines institucionales –servicio, ventas, utilidades- siempre y cuando los fines personales no desvirtúen a los institucionales y, aún mejor, los incentiven” (De la Vega, 2009, pp. 36-37).

Por lo general la universidad privada, concebida como una empresa, se maneja como tal y se administra o debe administrarse con todo el rigor del proceso administrativo. En una estructura organizacional de universidad moderna, se tienen dos grandes áreas de gobierno, una académica y una administrativa. Considerando siempre que la importancia de la parte administrativa radica en estar al servicio de la academia, a proveerle de los recursos que necesita, a quitarles la preocupación por la obtención eficiente de recursos y la asignación eficiente de los mismos a las áreas que provoquen las mayores economías posibles, de tal suerte, que la academia deposite en la administración totalmente las preocupaciones económicas. La empresa es antes que nada una comunidad de personas y desde esta perspectiva la universidad es una empresa, que debe administrarse correctamente, venderse con todo el rigor de las reglas del mercado y de la sociedad, su comportamiento y actuación trae consecuencias en su prestigio. “Una comunidad de personas en donde la condición de ser personas prevalezca sobre cualquier otra condición, incluso la condición que se deriva de su pertenencia a esa comunidad que llamamos empresa” (De la Vega, 2009, p. 76).

Las universidades privadas obedecen a objetivos concebidos de antemano, pero al carecer de fuentes alternativas de ingresos, requieren planes y programas generadores de dinero que les permita crecer, mejorar e impulsar nuevos proyectos.

Aun cuando se ha detectado que hay esfuerzos de algunas instituciones privadas de educación superior por generar ingresos, hace falta modelarlo para que sea sostenible, para que no se interprete como una incursión de la universidad privada en áreas de negocio que no le corresponden. Socialmente no son bien vistas

acciones mercantilistas de las universidades, premios y sorteos, negocios alternativos como papelerías, cobro de servicios básicos, multas y recargos aparentemente injustificados por derivarse de su actividad preponderante, como un recargo monetario por haberte quedado más días con un libro o por usar más horas los equipos tecnológicos, elementos que forman parte de la riqueza académica, por lo que deben descartarse estas prácticas como métodos para generar recursos adicionales al presupuesto.

Requiere de un **modelo** adaptado a su productividad, que le genere recursos económicos complementarios, que consideren los elementos de costo beneficio, que incorpore guías útiles que pueden mejorar los resultados sin apartarse de su actividad principal; cada uno de estos elementos ha de ser usable, con etapas simples y definidas en forma precisa; será adaptable al cambio, permitirá planear y propondrá un método, desde esta perspectiva se dará “*el qué*” para la generación de recursos a la universidad privada. Así que la propuesta de un modelo como aportación de esta tesis permitirá que la universidad privada se allegue recursos que le apoyan en su operación. De este modelo se muestra su operatividad, ya que dará las pautas para que se pongan en marcha los planes de acción, con indicadores de resultados en cada fase de implementación. “En el modelo de universidad organizada bajo los principios de innovación, se hará referencia a lo sustantivo de su quehacer, es decir a su trabajo académico a quienes lo realizan” (Clark, 2000, p. 12). En este sentido, dará “*el cómo*” y no se quedará solo en la definición de conceptos teóricos.

Tiene que ser **financiero** porque medirá resultados económicos, tratando de optimizar, de generar recursos que de otra forma no se podrían tener. Buscará rendimientos y se diseñarán estrategias que lleven a una mejor administración del dinero, tratando con ello de que los mismos programas financieros generen a su vez mayores recursos mediante el buen manejo de los fondos producidos. En este sentido se da un “*sólido soporte al cómo*”. Dará **sostenibilidad**, pues con este modelo operativo financiero la universidad tendrá mayores posibilidades para mantenerse en el largo plazo, fortaleciéndose en sus finanzas, creando las bases

para la consolidación económica y proveyendo los recursos financieros que soporten la excelencia académica en distintos sentidos.

Las universidades tienen escrito en sus documentos institucionales la misión de formar hombres y mujeres capaces de cambiar al mundo, de una u otra forma buscan contribuir al crecimiento del saber, crear cuadros técnicos y de desarrollo del país, brindando a la sociedad mano de obra calificada para todas y cada una de las áreas o departamentos de las empresas, industriales y de servicios. Sin los recursos económicos suficientes, cumplir esta misión es prácticamente imposible, además la situación de crisis económica por la que atraviesa el país, sus empresas y la universidad, se hace necesario este tipo de trabajos como una alternativa de supervivencia, pero, sobre todo, de trascendencia.

Así pues, al proponer un **modelo operativo financiero** se preferirá como un instrumento útil en las universidades privadas, dada la flexibilidad que éstas muestran en sus órganos de dirección, al ser dependientes, de un gobierno local, sin mayores trámites burocráticos, lo que facilitará la toma de decisiones.

Otra aportación es que el modelo podría ser replicado por otras instituciones -no necesariamente universidades-, independientemente del origen de sus fondos (públicos o privados), o bien por instituciones dedicadas a un nivel educativo distinto al superior y por otros países, adaptándolo a la cultura y las características propias.

El citado modelo, puede resolver las necesidades financieras de las instituciones educativas privadas, lo cual no significa que estos centros educativos dejen de incrementar las cuotas, pero sí será un aliciente importante para reducir la presión por hacerlo generando ingresos que permitan dar mayores ofertas de becas y mayor nivel de servicios. “Establecer un esquema de ingresos a partir del cual varias partes de la universidad –viejas y nuevas- estén en la posición duradera de obtener sus propios ingresos y generar un excedente anual que pueda ser utilizado por toda la universidad. Se trata de una política de generar ingresos” (Clark, 2000, p. 50).

Al realizar esta investigación, se pretenden dar herramientas para que la universidad privada tenga acceso a recursos públicos y privados, en forma ordenada y con un sentido profesional e institucional.

Se ofrecen mecanismos con los que se puede incrementar el presupuesto para hacer más con mayor cantidad de recursos y ya será parte del papel de la administración de la institución el mejorar adecuadamente los recursos que se provean. Sin embargo, se darán alternativas para crecimiento de servicios estudiantiles y poner al alcance de un mayor número de personas los estudios universitarios privados y se propondrá la constitución de fondos especiales de becas e infraestructura.

Esta investigación contribuirá a que las autoridades universitarias académicas se enfoquen en aquello que les es propio, impartir sus clases, contratar a los mejores profesores, construir los mejores planes de estudio, investigar, constituir cátedras, círculos de estudio, academias. La administración tendrá que contribuir en esta mejora, ya sea poniendo en práctica directamente los programas financieros que resulten de esta investigación o bien formando los departamentos y haciendo uso de los medios para que los programas se ejecuten y rindan fruto.

1.1.3.1 Criterios respecto al potencial de la investigación

Durante el desarrollo de esta investigación se han encontrado infinidad de documentos que versan sobre la universidad pública, lo que sin duda ha contribuido a la mejoría de estas instituciones. “El mecanismo de fundación ofrece a las universidades públicas la posibilidad de recuperar gran parte de la autonomía que tenían cuando la educación superior poseía un status selecto y un sistema de universidad pequeña” (Clark, 2000, p. 196). Por otro lado, los programas públicos que se han implementado han incrementado la participación del presupuesto público, reduciendo el gasto en otros conceptos. La iniciativa privada no se ha atrevido a invertir en educación como sucede en otros países, principalmente por desconocimiento del destino que tendrían los recursos aportados o donados. Los recursos públicos cada vez son más limitados y las necesidades de más y mejores instituciones de educación superior son cada vez más demandantes de recursos

económicos. La creación de un modelo como el aquí propuesto, sin duda traerá recursos para las universidades privadas, pero podría replicarse en las universidades públicas, incrementando teóricamente la oferta educativa con el aumento del presupuesto para la educación.

La metodología usada para el análisis del sector, permitirá estudiar los modelos existentes aun cuando no estén bien instrumentados. El diseño y puesta en marcha de programas, el aprendizaje que se documentará con la implementación de algunos de ellos, traerán un gran potencial de crecimiento educativo para la Universidad Innovadora de Guadalajara y podría replicarse prácticamente en cualquier universidad de México y el mundo.

1.1.3.2 Viabilidad de la investigación

El apoyo económico recibido para costear esta investigación proviene de una universidad privada, por lo que se decidió retribuirle con esta herramienta útil para un futuro estratégico, además de que la experiencia que el autor de esta investigación ha tenido en la administración de una universidad privada y el conocimiento de los mecanismos utilizados para la determinación de incrementos de cuotas, da un aporte adicional en cuanto al enfoque financiero y en cuanto al origen del dinero que se utiliza para cubrir la operación y el crecimiento. La obtención de datos, su aplicación a manera de laboratorio no serán obstáculo por ser de interés del investigador implementarlo en la Universidad Innovadora de Guadalajara.

1.2 Estrategia metodológica. Generalidades

- A partir de la necesidad observada en universidades privadas, se analizó y dedujo la necesidad de obtener fuentes alternas de ingresos para las universidades privadas.
- A través del proceso de esta investigación, se ha explorado bibliografía sobre planes y programas financieros que utilizan las universidades en México, Estados Unidos, Reino Unido, Países Bajos, Suecia y Finlandia.

- Se hizo una ardua exploración de bibliografía y páginas de internet donde se obtuvo información relevante con respecto a la forma de operar de cada programa, las bondades que tienen, las áreas de oportunidad y las características que tienen con las cuales se adapta al país en cuestión, ello para encontrar aquellos elementos que serán útiles para la adaptación de dichos programas hacia México.
- Adicional a ello, se analizan los recursos públicos y privados que se destinan a la educación superior, encontrando que cada vez son menos los recursos públicos que se dedican a las IES en su comparación con el total del presupuesto. Mientras que la iniciativa privada ha tenido beneficios fiscales e incentivos para invertir cada vez más en proyectos educativos.
- Se observa lo que hacen algunas instituciones para recabar fondos y hacer crecer sus presupuestos. Partiendo de esa observación, se analiza el éxito obtenido, sus debilidades y amenazas a fin de superarlas y enfrentarlas, luego se analiza la viabilidad de aplicar ese plan o programa en una IES.
- Para el análisis de la viabilidad de proyectos educativos se han aplicado técnicas de presupuestación de capital, proyección de inversiones, flujos proforma y técnicas de evaluación de proyectos como tasa interna de retorno, valor presente neto y tiempo de recuperación de la inversión, entre otras. Cada vez es más aplicado un enfoque empresarial en la educación, sobre todo en la educación privada.
- Habiendo analizado el contexto en que se ha dado la inversión privada en educación, se hace una crítica a la forma de proceder presupuestalmente, cuando se carga todo el peso de los gastos al ingreso que proviene de las cuotas. A partir de ahí se cuestionan los pocos programas que tienen las universidades privadas para hacerse de recursos por medios distintos a las colegiaturas, se ven ventajas y desventajas de ellos y se diseñan programas individuales como se muestra en la Figura 7.

- Posteriormente se hacen *corridas financieras*⁴ de algunos programas, se enriquece la concepción de cada uno valiéndose siempre de la lógica del Contexto, Insumo, Proceso y Producto que se ha explicado en el apartado correspondiente al modelo CIPP de Stufflebeam, hasta llegar a una propuesta específica del modelo generador de recursos financieros para la universidad privada en México.

Figura 7. Concepción de la estrategia metodológica



1.2.1 Diseño de la investigación

Una vez que ya se planteó la situación problemática, se tiene que pensar el cubrir los objetivos y responder a las preguntas de investigación, por lo que se quiere resaltar que “el término diseño, se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 120).

Respecto al tipo de investigación, se aplicó un método de pensamiento inductivo.

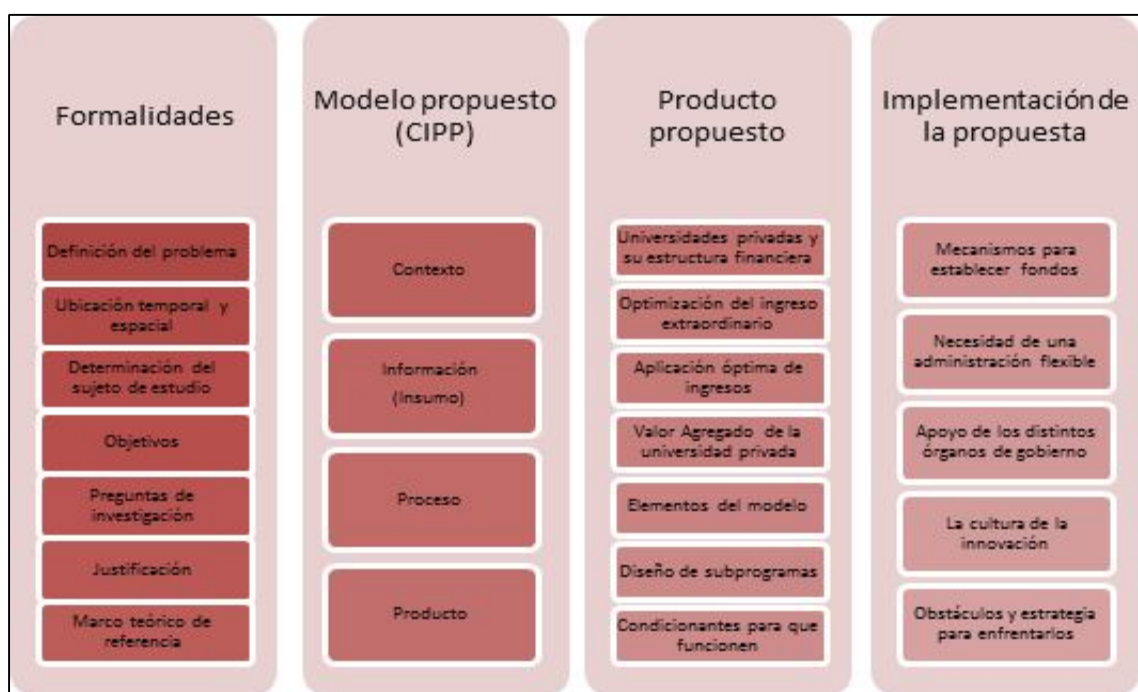
⁴ Una Corrida Financiera es el resultado esperado a partir de una serie de premisas, plasmado en una tabla numérica que muestra generalmente una utilidad o pérdida con base en los supuestos que se consideren.

Alcance y temporalidad

El diseño corresponde al de una investigación evaluativa, por lo que su enfoque es cualitativo, no experimental.

A manera de marco estructural de la investigación, se podría decir que en esencia, básicamente esta investigación consta de cuatro partes, que de acuerdo al autor de esta tesis, se muestra en la Figura 8.

Figura 8. Mapa estructural de la tesis



En este mapa estructural se puede apreciar, que en la primera parte se presentan las formalidades propias de la investigación, su diseño, justificación, importancia, planteamiento del problema, objetivos, preguntas de investigación y se presenta un apartado especial para definir por qué se hace esta investigación en una universidad privada y su alcance. El segundo gran elemento considera el contexto, proceso e insumos, que se refiere al modelo CIPP⁵.

⁵ Modelo de Evaluación propuesto por Stufflebeam

El tercer apartado que, de acuerdo al modelo CIPP presenta los diseños del modelo propuesto, con el cual se pretenden alcanzar los objetivos planteados, contestar las preguntas, reafirmar que el modelo operativo financiero presentado es viable, así como el impacto económico que traerá hacia la Universidad Innovadora de Guadalajara, resolviendo el problema de la investigación.

La cuarta gran división es la implementación de la propuesta donde se encuentran los mecanismos para el establecimiento de fondos, cómo infundir en la comunidad universitaria la cultura de la innovación y la competitividad así como los posibles obstáculos a que se enfrentará quien implemente esta propuesta y cómo debe estratégicamente vencerlos.

1.3 Modelo CIPP

Cabe mencionar que antes de decidir el modelo a seguir, se revisaron los estudios realizados en Universidades por diversos autores, tales como el modelo Donal Kirkpatrick, el modelo Phillips y de Wade, estos tres autores se centran en la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación entre los años 1990 y 1998.

Parker dividió la evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del alumno y conocimiento obtenido.

Otros modelos que han sido exitosos en evaluación de educación como el propuesto por Bell System, Oriol Amat, Berkley y Caple enfocan sus esfuerzos en la calidad del graduado y las habilidades útiles para generar riqueza.

Los modelos descritos aplican a la universidad pero con un enfoque al producto, a la capacidad intelectual y de éxito de sus graduados, no hacia adentro de la misma institución en su desempeño eficiente.

Para el desarrollo de esta tesis se decidió por la aplicación del modelo CIPP propuesto por Stufflebeam y Shinkfield en 1987 a fin de que, con base en su lógica, se diseñe un esquema digno de ser aplicado y utilizado en la generación de mayor presupuesto de operación.

Este modelo, se usó en esquemas de conocimiento dividiendo la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante. Es un modelo facilitador para la adopción de decisiones. Surge en la década de los años 60's, no precisamente en el sector educativo, cuando en los Estados Unidos se invertían grandes sumas de dinero por parte de los demócratas que estaban en el poder, pretendiendo dar igualdad de oportunidades a la gente que había votado por ellos, así como favorecer a los desprotegidos, de acuerdo con su filosofía de partido.

En este contexto, se tornaba relevante entender un binomio de gran importancia en la educación, el de costo-beneficio. Proliferaron entonces modelos de evaluación clásicos que se clasifican como modelos facilitadores de adopción de decisiones, que buscaban facilitar la toma de decisiones a políticos y burócratas. En esta clasificación se encuentran el modelo del Centro para el Estudio de la Evaluación de la Universidad de California (CSE) de Alkin, el denominado Sistemas de Planificación, Programación y Presupuesto (PPBS) de Rivlin y que además servía como un proceso sistemático para ir obteniendo información substancial a medida que se van tomando decisiones y el modelo de evaluación del Contexto, de la Información, de los Procesos y de los Productos (CIPP) de Stufflebeam.

El modelo CIPP tiene como filosofía básica que debe ser utilizado cíclica y continuamente, una de las características que lo hacen relevante en esta investigación, pues los programas financieros que se presentan aquí, serán aplicados continuamente perfeccionándose cada que se implementen con la experiencia y aporte de los protagonistas. Además cada programa que se plantea ha de adaptarse a las metas y objetivos de cada institución y a las características propias de su entorno.

Dicho modelo consta de las siguientes fases:

Fase 1. *Delineación de la información.* Se especifica, define y explica la información básica que se requiere para dar sustento al análisis. En el caso concreto se habla de programas que persiguen recursos financieros o bien, en su contrapartida,

programas que implican la asignación de presupuesto para un fin o proyecto específico. No se trata de obtener información que fortalezca la gestión ordinaria de la institución, sino de ir más allá de su giro, de su quehacer cotidiano.

Fase 2. *Obtención de la Información.* Se recoge, organiza y analiza la información con procedimientos técnicos. En el caso de esta investigación se obtiene información de lo que hacen, mediante esfuerzos aislados, algunas instituciones en el ámbito nacional e internacional, en su mayoría del ramo de la educación, sin embargo, se analizan mecanismos de fondeo exitosos en instituciones de otro giro.

Fase 3. *Ofrecer la información.* Se sintetiza a fin de que sea útil para la propuesta de los programas y subprogramas de obtención de fondos de las universidades privadas, encontrando la forma de moldearlo a una IES privada (Monedero, 1998, p. 88).

Mediante el modelo CIPP se toman diferentes tipos de decisiones y se analizan distintas situaciones, ello lo hace más apropiados para esta investigación. De acuerdo a los momentos en que se habrán de tomar ciertas determinaciones, se identifican cuatro tipos:

- Si se pretende mantener el equilibrio de un sistema o bien promover en el sistema actual, lo que se puede interpretar como que la institución ya realice esfuerzos de obtención de fondos y solo quiere mantenerlos, se define como *decisiones homeostáticas*, pues se autorregulan las acciones internas que se estén realizando aún con la influencia de agentes externos.
- Si se pretende mejorarlo continuamente y enriquecerlo con la propia experiencia sin un mayor costo, a través de actividades de desarrollo en programas y subprogramas operativos y financieros, lo que se ajusta al modelo financiero a proponer, se denominan *decisiones incrementativas*, planteándose mejores prácticas que produzcan mayores resultados.
- Si se dispone de grandes presupuestos para implementar el modelo y se está dispuesto a invertir, pues el programa que se pretende implementar es en ocasiones digno de la constitución de una nueva empresa por su magnitud, se definen como *decisiones neomovilísticas*, tal será el caso de la propuesta

de una entidad financiera que otorgue créditos educativos o bien el de un fideicomiso que administra los fondos, entre otros.

- Si en definitiva lo que implica es un cambio total del programa o sistema evaluado, porque el esfuerzo realizado es inútil o no existe, se denominan *decisiones metamórficas*, donde desaparecen aquellos programas que muestran su ineficacia y se establecen nuevos programas que revitalizan la generación de recursos (Monedero, 1998, p. 89).

Stufflebeam distingue dos aspectos esenciales que debe cumplirse en un programa de evaluación. El primero es la evaluación orientada a facilitar la información para quien tome las decisiones denominada proactiva, en línea con este aspecto, al tratarse prácticamente de un modelo al que se destinarán algunos recursos sobre todo humanos. El segundo cuando el objetivo es rendir cuentas, obtener resultados, sumar, lo que llama sumativa o bien retroactiva, el tipo de decisiones que se toman en la empresa son de planificación, estructurales, de implantación y de retro comunicación, para este caso, aplica implantación.

Por tanto, el modelo CIPP tiene cuatro tipos de evaluación, o bien cuatro estadios que lo caracterizan, de acuerdo con las situaciones de decisión (*Evaluación de Context, Input, Process, Product*), son las iniciales de esos estadios los que dan nombre al modelo. Para cada uno de estos *ítems* de decisión se tiene una finalidad, un método y una conclusión a la que se debe llegar.

En primer lugar se encuentra el *Context*, donde el fin será la planificación para determinar los objetivos, definiendo de esta manera qué se alcanzará con cada subprograma y programa, a dónde se llegará con cada uno de ellos, mediante métodos descriptivos y comparativos, revisando qué se hace en otras instituciones y en otros países. En esta fase se identifican los objetivos para el diseño del programa.

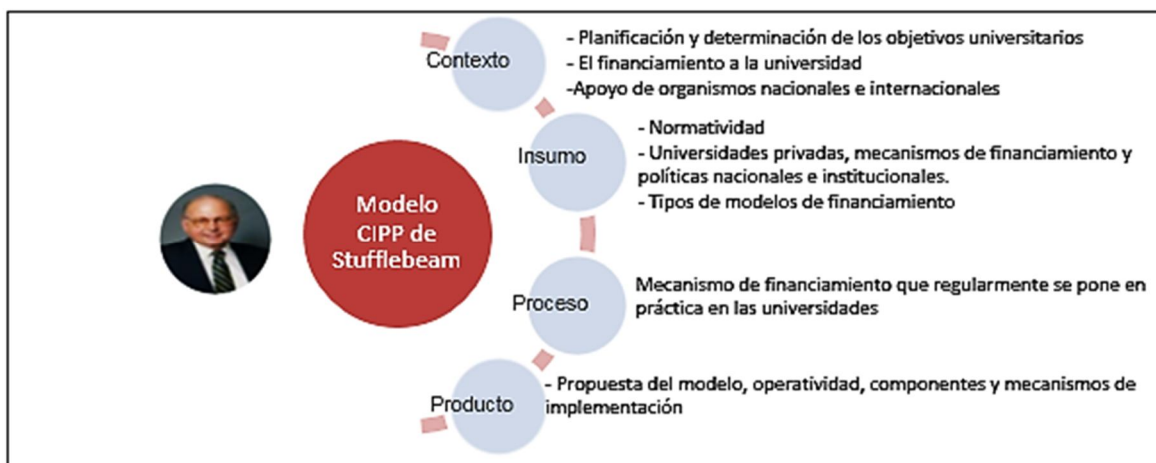
En segundo lugar se tiene el *input*, es decir el diseño de la instrucción. La aplicación que tendrá para la investigación es que se diseñarán los procedimientos en cada subprograma, los pasos a seguir para su diseño, implementación y operación. Aquí se analizará qué tan factible o posible es y las estrategias que se deben seguir para

alcanzar los objetivos. La generación de recursos y su aplicación es la aportación final de esta fase.

El tercer paso sería el *Process*, es decir, la utilización, control y perfeccionamiento de los procedimientos utilizados en el diseño. La finalidad será instrumentalizar las decisiones para utilizar, controlar y mejorar los procedimientos de cada subprograma. La herramienta será la descripción de los acontecimientos en los experimentos que se hagan, en los programas que puedan probarse en la Universidad Innovadora de Guadalajara a fin de perfeccionar el programa preferentemente antes de concretarlo por escrito, superando así las deficiencias que pueda tener mediante aplicaciones prácticas, válidas en este método.

Por último se tendrá el *Product*, la reutilización de las decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos. El fin sería reciclar las decisiones para juzgar y reaccionar ante lo que resulte, anticipando así los juicios y criterios, no se trata de un reciclaje cualquiera como en el plástico, donde se pierden grados de pureza sino se trata de una conformación de ideas que perfeccionan y se perfeccionan en nuevo producto, como cuando se hace una obra de arte a partir de un insumo reutilizado; así, los programas que se conformen y que integren el modelo, representarán un nuevo esquema más estético, práctico, prolífero y benéfico. Al final, una vez estructurado el programa, se tendría la decisión de continuar, terminar, modificar o bien reenfocarlo.

Figura 9. Fases del modelo CIPP aplicado al objeto de estudio de esta tesis



Adaptado de "EJAG: Diseño del modelo evaluativo" por Avilés-Gary, E.J., & Ortiz, G. (Diciembre de 1995).

El modelo CIPP de toma de decisiones de D. Stufflebeam, ha sido un método práctico y aplicable a la lógica secuencial que implica esta investigación, donde se analiza lo que las universidades privadas están haciendo, lo que ya existe en algunos modelos seguidos por centros educativos que han buscado fuentes alternas de financiamiento ante la insuficiencia de sus recursos; sirve a las decisiones de planificación ya que se identifican las necesidades de la universidad privada bajo estudio y las oportunidades existentes para satisfacerlas. En un segundo elemento del modelo, se analizan las universidades privadas y sus mecanismos de financiamiento, sus políticas institucionales y lo que se refiere a nacionales e incluso las internacionales. Como fase tercera o proceso, considera lo tradicional y lo que se sale de lo ordinario, aquellas prácticas que medianamente han dado resultados, pues en algunos casos incluso la universidad ha tenido que incursionar en temas que salen de su propio quehacer ordinario; se provee de información a la universidad privada y se le dice cómo utilizarla para obtener recursos, se evalúan sus posibilidades y las del mercado. La consecuencia de que la universidad no tenga un modelo como el que se propone la lleva a incrementar las cuotas de colegiaturas, lo que acerca al cuarto elemento del modelo que es el

producto, que de acuerdo a la práctica que se lleva, a esto se refiere el modelo que está en ejecución.

Se recolectan datos sin medición numérica para descubrir y afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Se hacen descripciones detalladas de los programas que ya operan, se analizan interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

Las técnicas que se utilizan para evaluar son mayormente cualitativas y este modelo aplica esencialmente para cualquier proceso que se ha puesto en práctica.

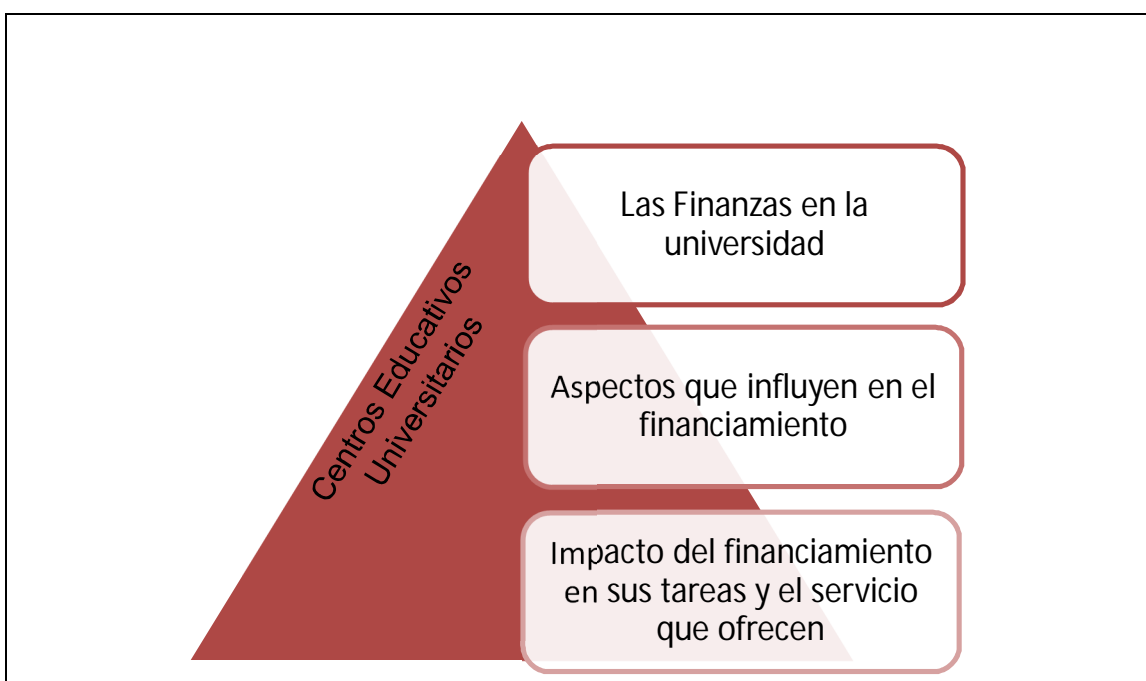
A partir de estos elementos se llegó a un modelo que favorecerá el que las universidades privadas generen recursos adicionales a través de un programa que se enriquecerá con la experiencia de cada universidad en su implementación, identificando las mejores prácticas, de acuerdo a los resultados mismos (Avilés-Gary & Ortiz, 1995).

CAPÍTULO 2. CONTEXTO. LAS UNIVERSIDADES EN LA HISTORIA.

IMPORTANCIA DEL FINANCIAMIENTO EN SU OPERACIÓN

Hablar de las universidades y su operación implica un análisis de la importancia de su financiamiento, lo que el autor de esta tesis resume en la figura 10, cuyas fases se desarrollarán a lo largo de este capítulo en que se analiza el entorno universitario y los enfoques de su financiamiento observados, lo que coadyuva a entender los programas que componen el modelo financiero propuesto en el capítulo 4.

Figura 10. Las universidades y su operatividad



Adaptado de "La universidad como empresa: una revolución pendiente" por Calleja, T., 1990, Madrid.

La universidad, como conjunto primordial de unidades educativas, ofrece estudios a nivel superior realizando investigaciones vinculadas con su entorno. Para su operatividad es necesario contar con los elementos requeridos que aseguren su continuidad, principalmente en lo relacionado a los recursos que la financian, mencionando que el Estado no respalda económicamente a las Instituciones de Educación Superior (IES) ni tampoco la iniciativa privada asume esta responsabilidad totalmente (Calleja, 1990).

Los gastos y erogaciones así como los conceptos de su presupuesto son los mismos en todas las IES. Se invierte y gasta en su operación diaria, tanto en la academia como en la infraestructura necesaria que responden a un costo y que son parte importante de sus tareas.

De acuerdo a la base financiera en que se apoyan para su operatividad, estas universidades se clasifican en:

- Públicas: Tienen el apoyo económico del Estado, vía asignación de un presupuesto, con base en un plan nacional.
- Privadas que se caracterizan por:
 - Contar con el respaldo de la iniciativa privada a través de donativos o aportaciones (inversionistas) y por cuotas cobradas a sus estudiantes con base en sus presupuestos particulares.
 - Y por estar alineadas a la normatividad en la materia.

2.1 Devenir de la universidad

El término Universidad viene del latín *universitas*⁶, dichas instituciones educativas surgen en la antigüedad y adoptan su nombre en la Edad Media europea, después se extiende a todas sus colonias.

En el año 2,257 a.C. en la civilización China se registró la Escuela Superior Shang Hsiang en la civilización China. En Grecia Platón fundó la Academia en el 387 a.C., cuyos principios eran el amor a la verdad, la universalidad y el conocimiento, los que actualmente son la esencia de la universidad. Hay una enorme distancia en las etapas de la evolución desde que los sabios filósofos se reunían para discutir las ideas hasta la modernidad del conocimiento masificado.

Las primeras universidades surgen con este nombre formalmente a inicios del siglo XIII en Europa, aunque conservan rasgos muy antiguos de escuelas formadas en las catedrales para instruir al clero en temas de las Sagradas Escrituras. Los intelectuales se agrupan ante el control del clero, para defender sus derechos

⁶Es un conjunto de unidades educativas de enseñanza superior e investigación que otorga grados académicos o títulos.

surgiendo así la universidad, tomando ese nombre por reunir a personas de distintas naciones, creencias y orientaciones filosóficas. “La propia palabra universidad significa apertura a lo universal, unidad de lo diverso, conjunción multilateral de esfuerzos” (Calleja, 1990, p. 44).

Las universidades más antiguas son: la de Bolonia, fundada en el año 1089 por iniciativa de los estudiantes y que recibe el nombre de universidad en 1317; Oxford fundada en 1096 y la de París establecida en 1150, que recibe el nombre de universidad en 1256; tanto Oxford como la universidad de París surgen por iniciativa de maestros. Estas instituciones educativas, registradas con el nombre de universidad, nacen como organizaciones para la enseñanza y el aprendizaje de diversas disciplinas, orientadas a la organización de una mejor sociedad cristiana y a la salvación de las almas. Los primeros conocimientos que adquiría el estudiante al asistir a estos recintos, eran las llamadas artes liberales, referidos a la gramática, retórica y dialéctica, aritmética, música, astronomía y geometría. Una vez superada esta etapa, el alumno podría seguir estudios de derecho, medicina o teología.

La universidad organizada así, se mantuvo al margen de los avances científicos, principalmente de los acontecidos en los siglos XVII y XVIII, los cuales ya habían transformado al mundo sin pasar por las universidades, por lo que fueron criticadas y tuvieron que evolucionar. De hecho, los ingenieros, arquitectos, veterinarios, incluso abogados y médicos se formaban en las llamadas Academias y dependían directamente del Estado y la Iglesia.

Hasta fines del siglo XVIII y XIX las universidades reaccionaron y se transformaron, se separaron de la influencia eclesial y se subordinaron al Estado, y a las autoridades civiles. El cambio fue en beneficio de la ciencia y es a partir de este momento cuando se exige a la universidad la creación de un conocimiento útil. Hasta ese siglo, las universidades eran elitistas y solo una mínima parte de la población accedía a ellas, sin embargo, desde principios del siglo XIX evolucionan en dos sentidos, el primero, defendido por el alemán G. de Humboldt, quien buscaba el desenvolvimiento y la práctica de la ciencia; el segundo fue en tiempos de

Napoleón, en Francia, donde se concebía la universidad más utilitaria, para el desarrollo y la formación de profesionales.

Actualmente en los Estados Unidos de América están muchas de las mejores universidades a nivel mundial. Su gran poderío económico y el albergar dentro de sus universidades un gran número de premios Nobel, atrae a los intelectuales ilustrados y profesionales de cualquier parte del planeta. Todo ello influyó en que a partir de la segunda guerra mundial se presentara el fenómeno *brain drain* (fuga de cerebros), en el que intelectuales alemanes principalmente, encuentran en ese país un clima excelente de apoyo económico y de las condiciones apropiadas para la investigación. Institutos como el Massachusetts Institute of Technology (MIT), se vuelven altamente rentables desde la perspectiva de generación de conocimiento pero, sobre todo, para aporte a la empresa. Se piensa incluso que la investigación de los aspectos sociales, artísticos y literarios al no ser generadora de recursos económicos, debe ser abandonada.

A finales del siglo XX, en las décadas de los años 80's y los años 90's, el acceso diferente y efectivo a las fuentes de ingreso se convirtió rápidamente en la manera favorita de diferenciar los sistemas de las universidades. Sobresalen entonces las universidades especializadas, las de alto nivel académico y mejor percepción social, especialmente las que investigan, las que no se sientan a ver cómo hay aumentos y reducciones de cuotas o de alumnos, sino que condicionan al mercado y provocan su propio cambio, las que generan recursos y fondos que aumentan su capacidad de toma de decisiones (Clark, 2000).

En el caso específico de México, la universidad pública ha sido objeto de crítica cuando dejó de ser elitista. Pareciera que lo público, lo gratuito y lo popular no se correlaciona con la calidad ni la eficiencia.

Uno de los elementos que contribuyen al desarrollo de la sociedad es la transmisión del conocimiento y en este sentido, existen datos e información, que pasan de una generación a otra por tradición, algunos verbalmente y otros por medio del lenguaje escrito.

La universidad es una célula de la sociedad que ha contribuido a que esa transmisión del conocimiento sea exacta, precisa y cada vez más enriquecedora. La educación es el medio fundamental para adquirir, acrecentar y transmitir cultura (LGE, 2011). Tiene la misión de formar recursos humanos, valores éticos, búsqueda de la verdad, ejercitar la función crítica en la sociedad; son términos que en su conjunto Villaseñor (2001) le llama la función social de la educación superior. La educación en general es un insumo del proceso productivo, el capital intelectual que ofrece la educación en todos los niveles, se va perfeccionando poco a poco, hasta alcanzar su máxima expresión en la universidad. El conocimiento que se va puliendo es una de las principales materias primas que se transforma y se aplica a cada línea productiva del país. Por tanto, hay que darle el tratamiento adecuado en un componente de la producción: verificar la calidad de sus bienes, incrementar su productividad, abatir sus costos, racionalizar el uso de sus recursos financieros y humanos, aumentar su eficiencia, asegurar su eficacia y obtener la competitividad (Villaseñor, 2001).

Para su quehacer, la universidad requiere contar con cierta infraestructura, lo que se observa específicamente desde 1980 hasta finales de los años 90's. Además, durante estas dos décadas, el crecimiento no regulado de los centros educativos, llevó a la constitución de IES en condiciones poco propicias, carentes de instalaciones e infraestructura adecuada para la permanente innovación (SEP, 2003).

En lo que respecta a las maneras en que las IES captan recursos, se puede afirmar que el cambio en sus necesidades y la evolución de los modelos educativos ha provocado modificaciones en las acciones para obtenerlos, principalmente por la reconfiguración del mercado. "En un mercado de demanda, basta con producir, y la producción se consume. En un mercado de oferta, hay que producir lo que necesita, y también lo que quiere, el comprador. El paso de un modelo a otro ha venido motivado por la diversificación y cualificación de las necesidades, así como por la limitación de los recursos para satisfacerlas" (Calleja, 1990, p. 35).

Cuando las IES se solventan únicamente con los ingresos de las colegiaturas se masifica la educación, pues los resultados estarán en función del volumen por obtener un mayor margen. Otra realidad es que el precio mayor generaría utilidad, sin embargo no hay que perder de vista que la oferta y demanda juegan un papel importante. Como lo había mencionado Zarzar (1987), la explosiva demanda de estudios superiores de la década de los años 70's, obligó a generar un crecimiento acelerado, el cual no tomó en cuenta la planeación adecuada y ahora se visualiza un desequilibrio entre los recursos privados y públicos para la ES; igualmente el mercado está confundido y no valora con facilidad las características para discernir la institución que desea, estableciendo como un criterio de selección el costo que tiene que invertir.

En México todo individuo tiene derecho a la educación y a las mismas oportunidades si reúne los requisitos del sistema que establecen las autoridades en las leyes relativas a la educación tal como la Ley General de Educación (LGE, 2011)⁷, por eso los estudiantes de alto desempeño académico pueden obtener becas de la Secretaría de Educación Pública en cualquier IES que tenga el Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (REVOE). En el caso de las universidades públicas, el Estado provee de recursos, lo que hace posible que la ES sea impartida.

Cuando se incrementan y se desarrollan nuevas carreras el papel de la universidad pública se torna prioritario, ya que no es atendido por parte de la iniciativa privada debido a que los planes y programas de estas carreras no son rentables o no generan recursos –al menos en el corto plazo- que las hagan autosuficientes, es a lo que el autor de esta tesis llama “externalidades del conocimiento”. Dicha situación se manifiesta de modo especial en varias actividades universitarias como las relativas a la filosofía, pedagogía y estudio del ser humano, así como la investigación dirigida al Bien Común mediante proyectos de gran potencial que se mantienen al margen del interés educativo, además de los programas deportivos, culturales y artísticos. Este Bien Común es el que clasifica Alcalá (2013) a la

⁷ Aunque existen cambios recientes a la LGE no contempla cambios sustanciales en materia de financiamiento.

educación citando a Díaz, González y Widow, además de la Doctrina Social Católica.

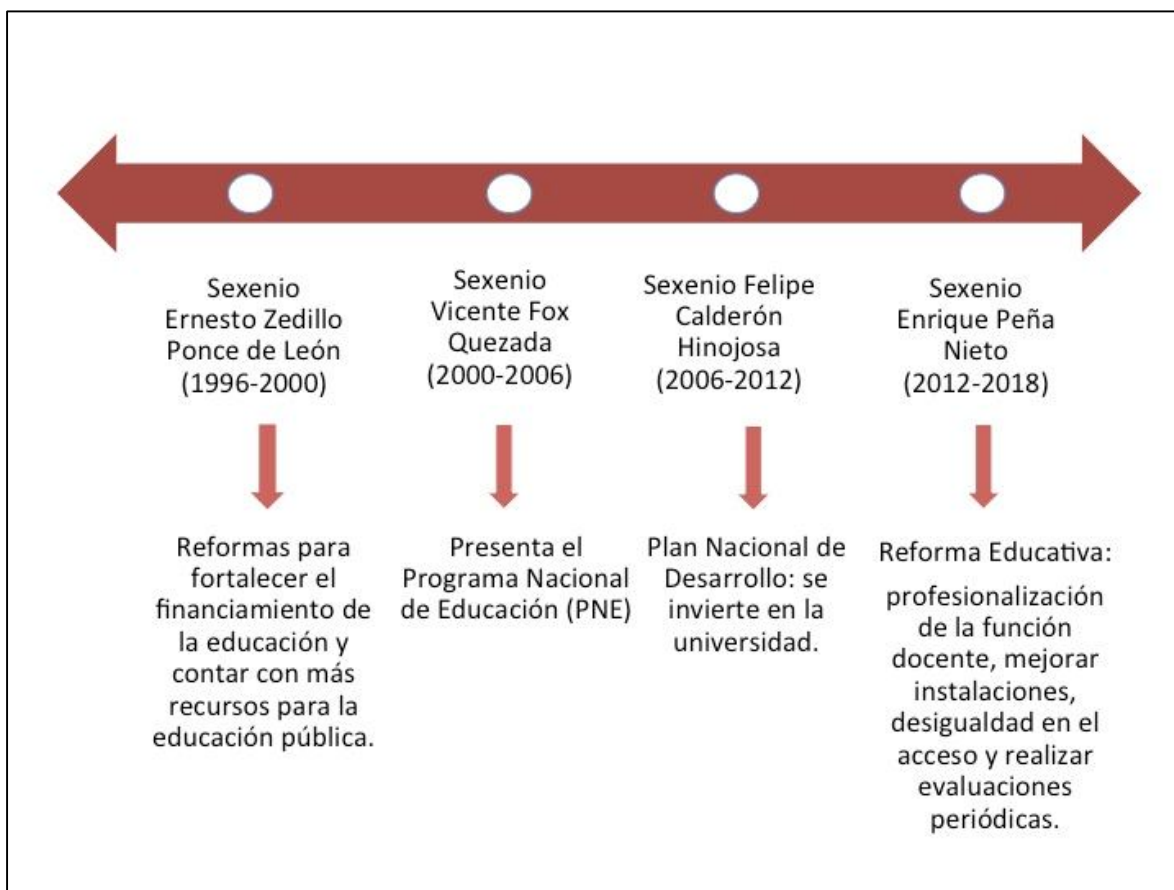
Sin embargo, para conseguir el crecimiento en el país, es indispensable que, mientras el Estado tutela económicamente a la universidad pública como su principal proveedor de recursos, la universidad privada tenga el apoyo de la iniciativa privada. Se requieren la participación de estos dos escenarios para que la generación, transmisión y aplicación del conocimiento estén articulados institucionalmente con una instrumentación social; no existe la posibilidad de que se cuente con una verdadera integración si lo realiza un individuo aislado ni siquiera si lo lleva a cabo el Estado –de modo individual- aun disponiendo de recursos económicos. La responsabilidad caería únicamente sobre la universidad, sin embargo, ésta no sería eficiente sin el apoyo del Estado y de las empresas privadas. “En una (la empresa) parece residir la eficacia y el progreso, en otra (la universidad), la profundidad y la tradición del saber” (Calleja, 1990, p. 35). Empresa y Universidad tienen aspectos muy diversos, personalidad y características propias y así, conviven y se acercan sin perder su peculiaridad; de la relación entre ellas dependerá el crecimiento social.

Ante la insuficiencia de recursos públicos, resalta la gran necesidad de la colaboración por parte de la iniciativa privada para fortalecer la labor universitaria. Es contundente cuando empresarios deciden invertir sus recursos o realizar donativos sabiendo que se reeditarán su gestión empresarial, a la vez se comprometen socialmente e incluso algunos imparten clases para generar y aportar conocimientos a la preparación profesional.

Un padre de familia paga hasta 120 mil pesos anuales en un hijo que estudia en una universidad privada. Sin embargo, en el primer informe de gobierno del Presidente Enrique Peña Nieto en diciembre de 2013, mencionó una estimación de gasto para 2014 del orden de 50.02 mil pesos anuales por alumno en la universidad pública (Peña, 2013). Si se compara con la universidad privada, el costo por alumno en la universidad pública fue cerca del 42% del costo de la universidad privada, la

diferencia fue que el ingreso de la primera proviene del erario público y el de la segunda de las colegiaturas cobradas a los alumnos y padres de familia.

Figura 11. Algunos datos relacionados con el funcionamiento de los últimos sexenios en México



Adaptado de “Avanzan universidades privadas en América Latina” por Rojas, H. (13 de Enero de 2012). Recuperado el 6 de Junio de 2012, de Educación a debate.

La universidad privada surge para compensar la insuficiencia de la universidad pública. De acuerdo con el *International Institute for higher Education in Latin America and the Caribbean* de la *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (IESALC-UNESCO), se tiene registrado que en la región el 47% de la matrícula de estudiantes a nivel superior son atendidos en universidades privadas mientras que el resto son atendidos en universidades públicas (Rojas, 2012).

El apoyo de la iniciativa privada y la empresa se torna cada vez más relevante, ahora bien, al analizar la relación empresa-universidad no tiene que ser perversa o con ánimo de perseguir un lucro desmedido y mal encauzado, sino que esta vinculación debe soportarse admitiendo que la universidad debe producir un bien o servicio de alto valor agregado con procesos de producción adecuados (planes de estudio), con maquinaria conveniente (edificios, laboratorios, tecnología), con materia prima de la máxima calidad (ideas, métodos, bases profesionales sólidas, alumnos bien preparados) y siempre buscar que el producto salga al mercado apetecible (valores, habilidades, innovación, conocimientos, aptitudes y actitudes encausados correctamente). Mientras la universidad no pierda de vista que su misión principal es formar hombres y mujeres capaces con las características que la sociedad y la empresa demandan, la empresa no tiene más que aceptar y apoyar la labor educativa pues se beneficia de la labor universitaria. La realidad es que hoy en día la empresa y la universidad no están jugando ese *rol* social que se explica anteriormente y por esta razón es un imperativo ético el recuperar la institución universitaria y con ello a la sociedad para que crezca y se fortalezca en esa universalidad, más en estos tiempos en que ningún pueblo o raza puede aislarse socialmente. La universidad no puede enviar al mercado un producto obsoleto, nadie lo comprará y sufrirá el desprestigio, la empresa buscará contratar a aquel profesional actualizado, capaz, hábil, inteligente, con principios y valores éticos e intelectuales, con alto valor agregado.

La sociedad requiere instituciones que garanticen su funcionamiento para lograr la armonía necesaria entre las diferentes células que contiene. Así como en el planeta tierra hay elementos indispensables para que siga habiendo vida, como por ejemplo el agua, el fuego, la luz, el aire, así como todos los componentes físicos y químicos que favorecen la existencia, la sociedad requiere de ciertos elementos indispensables para su desarrollo.

“Si la universidad pretende recuperar su protagonismo social perdido, ha de convertirse en una institución especialmente adaptada a un tiempo de cambio”. Los procesos de cambio a los que se ha orientado la sociedad han sido profundos, la

modernidad impulsa a las empresas hacia un horizonte del que no se percibe claramente el escenario final. “Por eso tiene sentido, es lógica y necesaria, la relación institucional entre la universidad y las empresas. Porque hoy día solo se puede conocer las necesidades de la sociedad, del mercado de la universidad, a través de las empresas” (Calleja, 1990, pp. 103 y 108). Se requiere una planeación a largo plazo y especialmente métodos de acercamiento del futuro del nivel de un sofisticado telescopio para contemplar un lugar probable al que se puede llegar. Es viable modificar sustancialmente la actual configuración de la universidad en referencia a su gestión como empresa, sin perder de vista el objetivo final que se persigue en su misión y visión como institución.

Con respecto a la universidad privada en México, se puede decir que ni Inglaterra ni Portugal, como grandes colonizadores fundaron universidades en América, la iniciativa la toma la Corona Española, por lo que en México se funda la Real y Pontificia Universidad de México creada por Real Cédula de 21 de septiembre de 1551, el cual inició clases el 25 de enero de 1553 y pontificada el 7 de octubre de 1595. Fue cerrada y reabierto numerosas veces tras la independencia de México debido a conflictos de sucesión entre liberales y conservadores extinguiéndose en 1865. La actual Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), fue fundada el 22 de septiembre de 1910 heredando la anterior universidad y otorgando grados académicos desde bachillerato hasta doctorado. La universidad en México se define como un organismo o estructura que desempeña labores de docencia, investigación y difusión con el fin de formar profesionistas en las diferentes ramas del conocimiento y preservar, crear y transmitir los bienes de la cultura en relación con el interés social. Las instituciones se rigen por un conjunto de normas, leyes nacionales y reglamentos propios y para llevar a cabo su labor cuentan con recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros. Las instituciones pueden ser públicas o privadas, autónomas, federales o estatales, según el tipo de ingresos de que dispongan (SES, 2005).

La universidad funcionó con cátedras en Teología, Sagradas Escrituras, leyes, cánones, artes, retórica y gramática. En la Colonia se fundan otros institutos de

estudios mayores, tanto en la ciudad de México como en algunos otros estados. Durante esta época se establecen diez universidades cada cien años, de las cuales desaparecieron la cuarta parte de ellas antes de 1825. En los siguientes 25 años se consolidaron aproximadamente cincuenta universidades más para llegar a un total de 75 universidades en 1950 (Marín, 2000).

De 1950 a 1975, el número aumentó a 330, en 1980 asciende a 400 y en 1985 existen 450 universidades en México.

Como se puede observar, México no estuvo exento de la influencia eclesiástica en la educación universitaria y de la posterior gestión del Estado como financiador y controlador de la misma. Hasta los años 70's el Estado controlaba la educación universitaria, la excepción era en México la Universidad Autónoma de Guadalajara fundada en 1935 y es la universidad privada más antigua del país y de toda América Latina, los motivos de su creación corresponden a un movimiento estudiantil de carácter socialista.

En México existen 2.8 millones de estudiantes en la universidad, siendo baja proporción del total de jóvenes en edad de estudios universitarios, de ellos el 70% realiza sus estudios en universidades públicas y solo el 30% en privadas debido a la falta de proyectos de inversión privada en educación. Se estima que para el 2014 se logre un crecimiento en la demanda de estudios universitarios por 14.9 millones de personas en edad potencial de estudiar en la universidad (Rojas, 2012), lo que aparentemente se alcanzó.

Desde el punto de vista del género de los alumnos que se inscriben en los centros educativos a nivel superior, se tiene que en 1980 la proporción de mujeres incorporadas al sistema de enseñanza superior era aproximadamente de 30%; en 1985 de 35%; en 1990 39% y en 1994 de 44.5%. La tasa de incremento anual es muy distinta entre hombres y mujeres. Mientras que, entre 1985 y 1994 la incorporación femenina creció a una tasa del 5.6% anual, la tasa masculina de crecimiento fue inferior a 1%. La conceptualización de que la universidad pública es mejor y su direccionamiento a un estrato social específico, se relaciona con el

estancamiento de las oportunidades de acceso a la universidad pública, y puede moderarse en la medida que el Estado se proponga apoyar el sistema de enseñanza superior pública, posibilitando formas de expansión que lleve la oferta de enseñanza superior a los lugares en que se genera demanda y alentando los procesos de mejora cualitativa de las instituciones en particular (Arias, 2013).

En 2006, México tiene una matrícula de 2,446,726 alumnos, de los que el 68.8% está en educación pública y 33.2% en educación privada, de ellos el 96.2% están en programas de licenciatura y posgrado, el 3.3% en educación técnica profesional y el 0.6% únicamente en nivel de doctorado (UNESCO, 2006).

En 2009 existen cerca de 1,600 instituciones en las que se imparten más de 21,100 licenciaturas o posgrados. De acuerdo a los registros de la SEP, de 1991 a 2009 el número de alumnos de las universidades públicas se duplicó y en las privadas se cuadruplicó, al pasar de 250 mil a casi un millón de alumnos (Informador, 2010).

Un dato importante es que la matrícula nacional de las universidades públicas disminuyó 2% en la década de los años 90's, mientras que las instituciones tecnológicas y las instituciones privadas crecieron. Las razones que explican el crecimiento acelerado del sector privado en este nivel son diversas. Indudablemente, contó la campaña de desprestigio que se dio en torno a las universidades públicas en los años 80's (cuando se sostenía que para egresar bien preparado debía ser de una universidad privada y que en la pública no se estudiaba), pero existen también razones de índole social y económica que dieron sustento al cambio de actitud de los demandantes que eligieron instituciones privadas (Sánchez, 1995).

Se han hecho esfuerzos por elevar la escolarización, ampliando la oferta de educación superior y creando diversas instituciones desde los años 50's a la fecha. También se puede hablar de las posibles repercusiones en el campo educativo que generó la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre los tres países firmantes (Estados Unidos, Canadá y México) hecho retomado por el gobierno mexicano que presentó iniciativas para hacer más eficiente la educación superior, realizando

cambios en los mecanismos de financiamiento imponiendo medidas para racionalizar su ingreso y su estructura tanto administrativa como financiera, las que siempre se justificaron con un discurso que asociaba la eficiencia administrativa con la calidad académica. Este puente tendido artificialmente por la burocracia educativa, no es real, pues beneficiar aspectos administrativos no lleva necesariamente a mejorar las condiciones en que se desarrollan los procesos de enseñanza-aprendizaje (Sánchez, 1995).

Las universidades en México cuentan con diversas carreras, facultades, centros de investigación y emprendimiento, divisiones administrativas, consejos académicos, órganos de gobierno, entre otras, y las universidades públicas son las que concentran el mayor número de estudiantes.

Ahora existen en México prestigiadas universidades públicas y privadas, entre las que destacan la ya mencionada UNAM, el IPN, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), la Universidad de Guadalajara (UDG), la Universidad de las Américas Puebla (UAP), Universidad Panamericana (UP) y la Universidad Iberoamericana (Ibero), entre muchas otras. Estas universidades han permanecido en el tiempo y sus servicios se pueden ofrecer con trascendencia más allá de una generación únicamente a base de relaciones de largo plazo. Las relaciones que establece la universidad no pueden ser de otra forma; el tiempo que el alumno se relaciona directamente con su universidad es de 4.5 años en promedio, y esto si no cursa un posgrado en su alma *mater*. La consolidación de la institución universitaria se da cuando más de una generación pasa por el aula, en situaciones en las que varios miembros de una misma familia, de edades diversas, cursan sus estudios profesionales en la misma institución, esto es un parámetro claro de la excelencia y satisfacción, el nivel y el interés social por la oferta de ese centro educativo. Cuando un padre de familia egresado o no de una institución se convence por sí mismo que lo mejor para su hijo que nace será que estudie en tal universidad, es cuando se puede hablar que dicha institución ha trascendido.

Se vive en la época del cliente frecuente, o mejor dicho, constante. "La fidelidad del cliente se ampara en la calidad del producto y del servicio pasado (tangibles) y confía

en que el producto o servicio futuro (intangibles) será igualmente bueno” (De la Vega, 2009, p. 385). Cuando se analice el programa titulado programa de inversión educativa, en la propuesta de modelo, se hablará más a fondo de este tema.

2.2 Recursos para el funcionamiento de la universidad

Esta investigación habla del financiamiento de las universidades privadas y del financiamiento que proviene de múltiples organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, que se encargan de apoyar, orientar, condicionar y regular, cada uno en la función que le compete.

Tales organismos regulan, organizan, destinan recursos y apoyan a la universidad en sus diversos enfoques y aportan ideas que llevan a entender la tendencia mundial de la ES; dichas instituciones se analizan en esta tesis únicamente en lo que se refiere al financiamiento de la educación superior.

De acuerdo a Maldonado (2000), los organismos internacionales que influyen sobre las políticas educativas de los países, especialmente si son subdesarrollados y particularmente a la Educación Superior (ES) son el Banco Mundial (BM), Fondo Monetario Internacional (FMI), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Consejo Internacional para el Desarrollo de la Educación (CIDE), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y Organización de Estados Americanos (OEA). Tales Instituciones asumen el papel tutelar de respaldar financieramente en sus distintas jurisdicciones; algunas orientadas a la economía y otras a temas de desarrollo, que de una u otra manera comulgan con los objetivos de cada país relacionados con la educación.

Respecto a las fuentes tradicionales de financiamiento y la restricción de recursos que han limitado el crecimiento de la universidad, diversos autores, desde la década de los años 90's han investigado el apoyo económico a las universidades (Calleja 1990, Melgar 1994, Ornelas 1995, Clark 2000, Pallán 2001 y Villaseñor 2001). Se

ha tratado de explicar la función del Estado en la educación y de los distintos criterios de asignación de fondos para la educación básica, media y superior. También se encontró información sobre las fuentes ordinarias y extraordinarias de riquezas. Por lo que se observa que existen diferentes intentos por crear modelos generadores funcionando en algunas universidades-como lo hacen la Universidad de Guadalajara mediante la “Fundación Universidad de Guadalajara, A.C.” o el Instituto Politécnico Nacional mediante la Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas (COFAA) en su Manual para la promoción, captación y administración de donativos o bien los esfuerzos del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey a través del Sorteo TEC.

Los recursos federales suministrados a la universidad pública estaban en función de la cantidad de alumnos que se tenían en cada institución; así sucedió en el caso de México antes de los años 90’s hasta que el criterio de asignación de recursos federales dejó de ser la matrícula para ser la calidad y la eficiencia (Hernández, 2005). Es cuando se fortalece la intención de las IES de incorporarse a las distintas asociaciones y grupos de universidades para apoyar las estrategias de calidad. Surgen las clases que se imparten en algunas de ellas y las asociaciones que avalan la calidad de los planes de estudio como el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (CAES), la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), la Federación de Instituciones Mexicanas Privadas de Educación Superior (FIMPES). En el caso de programas del área de administración y negocios, surge el Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración (CACECA) y la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Aun cuando se trate de universidades prestigiosas, en la mayoría de los casos cuando se licita algún proyecto público y participan las universidades, se piden acreditaciones a fin de poder postular por recursos. La importancia radica en que las mismas instituciones financieras lo piden como requisito a fin de entablar negociaciones en proyectos comunes para garantizar la calidad académica de la institución educativa y el cumplimiento de compromisos. Incluso las becas a las que se podría tener

acceso con cargo a recursos públicos, exigen como requisito acreditaciones de esta naturaleza.

2.2.1 Financiamiento de la universidad

La educación superior de la mayoría de los países emergentes⁸ recibe el financiamiento de tres fuentes principales:

- Gobierno Federal
- De sus propios recursos (cuotas cobradas al alumno)
- De organismos internacionales vía planes y programas de cada organismo

En México las IES reciben recursos:

- Por la vía del presupuesto asignado
- Por subsidios
- Por apoyo a programas
- Por permisos en participación de proyectos públicos
- Por la vía de un esquema fiscal benéfico (Asociaciones Civiles)

El principal desafío de la educación superior desde la perspectiva financiera es:

- Un gasto público que no se puede sostener por el monto que implica
- Un gasto público “secuestrado” por la clase media sin dar opción de acceso a otras clases sociales, aprovechado en beneficio particular por la clase alta e inalcanzable por la clase baja que cada vez se margina más. Se sabe que las universidades públicas tradicionalmente son una puerta de entrada de las clases medias y bajas a la ES que de otra forma no podrían hacerlo
- No existen préstamos ni para las IES públicas ni privadas, ni para los jóvenes que desean acceder a la ES
- Incapacidad de las IES para administrarse eficazmente

Algunos de estos problemas pueden resolverse desde el gobierno, como en situaciones en las que se aumenta el gasto en educación, se fomenta el

⁸ Un país emergente se refiere a un país en vías de desarrollo o recientemente industrializado. También se les define como economías o mercados emergentes.

financiamiento privado, se hacen planes en conjunto entre gobierno y universidades, se subsidia, se avalan y se dan concesiones fiscales, consideradas alternativas viables que resuelven parcialmente.

La UNESCO en 1979 ya invitaba a los países a invertir gradualmente más en educación hasta llegar a un 7 u 8% del Producto Interno Bruto (PIB). En ambos tipos de instituciones, públicas y privadas, el órgano proveedor de recursos financieros juega un papel importante en la definición de la operatividad institucional, en su desempeño, sus políticas y procedimientos, así como en la percepción de la comunidad universitaria que se está viendo beneficiada con tales recursos.

La ES está infra-financiada, lo que seguramente repercute en su calidad al no contar con los recursos suficientes para una oferta integral de servicios. El Estado cada vez ha destinado inferior proporción del PIB a la educación y con ello propicia un desarrollo menor en ciencia y tecnología, necesarias para la evolución de un país como en el caso de México, en vías de desarrollo, comparativamente con los desarrollados.

El financiamiento de la educación se ha vuelto una cuestión central, tanto para los responsables de la política educativa en todos sus niveles, como para los estudios del campo educativo de ahí que resulte importante rescatar los aspectos nodales de este problema. De acuerdo a Aupetit (2001), si se opta por invertir más donde convenga en función de escenarios económicos de desarrollo y se desplaza la discusión del plano social a lo económico, se opaca la misión social de la educación.

Las universidades públicas se financian con recursos públicos, las privadas obtienen sus recursos de la iniciativa privada, del padre de familia que paga las colegiaturas de sus hijos. Las universidades autónomas gozan de libertad de cátedra y se manejan con total autonomía en la designación de su personal académico, expiden sus propios títulos, grados y certificados, validan a otros establecimientos y reconocen o incorporan estudios de bachillerato o licenciatura expedidos por instituciones privadas, a su vez, se financian con recursos del

gobierno federal y de los gobiernos estatales, administran su patrimonio y determinan libremente su presupuesto.

La fortaleza de una institución universitaria no viene de los fondos y recursos económicos, ni siquiera de sus conexiones políticas o relaciones con organismos públicos o privados pese a la necesidad de contar con recursos económicos. “En rigor, todas las universidades concurren a configurar una sola constelación, únicamente visible para quienes todavía creen en la primacía del conocimiento y la solidaridad sobre los intereses económicos y la prepotencia de los poderosos” (Llano, 2003, pp. 65). La fuerza de la universidad está en la capacidad de los directivos, profesores y alumnos, de pensar creativos, de ser originales y crear con libertad.

Cada universidad tiene un estilo propio, impregnado en su propia filosofía, es único e irrepetible, que forma parte de un filosofía institucional, de su concepto de universidad y concepto de hombre, que le da rasgos distintivos; sin embargo todas tienen la misma finalidad y se vinculan por objetivos profundos más allá del mero interés económico o mercantil, por tanto, la promoción de la investigación científica no responde a intereses económicos ni de prestigio institucional sino de contribución al bien social. La vida de una universidad está dada por sus relaciones con otras instituciones de la sociedad, más aún, si la universidad no se pone al servicio de la sociedad -contribuyendo a su crecimiento y al de cada individuo que pasa por las aulas universitarias- ésta deja de tener sentido. Todas las universidades se encuentran en la tarea de definir su futuro derivado de un cambio de modelo social, pues el o los que estaban vigentes se han agotado (Llano, 1995)⁹.

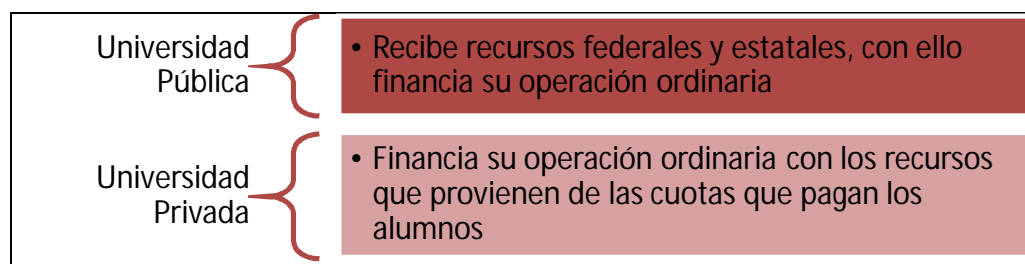
Ahora bien, para su financiamiento, toda institución, ya sea pública o privada, con o sin fines de lucro, maneja dinero, tiene una operación que demanda recursos y por

⁹ Se ha utilizado indistintamente la expresión Instituciones de Educación Superior como un sinónimo de universidad, sin embargo como se menciona en Hernández (2005), las instituciones de educación superior son las normales, tecnológicas y las universidades e incluyen carreras técnicas y las que se orientan a la obtención de un título de licenciatura y posgrados, ya sea especialidad, maestría o doctorado, por esta razón, en esta investigación se hará referencia concretamente, a partir de ahora, al término universidad para los objetivos que esta investigación persigue.

tanto es administrada con el rigor administrativo, se planea, se dirige, se controla, se cuida que exista flujo suficiente.

La universidad privada enfrenta una estacionalidad muy marcada en sus flujos y en sus resultados, además de obedecer a las reglas de la oferta y la demanda como todo el mercado. Depende de su ingreso y del nivel de gasto que tenga cada uno de sus departamentos y centros académicos, también maneja un presupuesto en función de la complejidad de servicios que ofrece, del orden administrativo y de la simplicidad de sus trámites.

Figura 12. Financiamiento de las universidades



Adaptado de “Las universidades modernas; Espacios de investigación y docencia” por Clark, B.,1997, México.

Básicamente la universidad posee dos fuentes de recursos, una por parte del Estado, como en el caso de la universidad pública y otra por parte de la iniciativa privada. El Estado está obligado (y lo hace) a aportar para la educación pública y servicios educativos el 8% del PIB nacional y el 1% a la investigación científica (LGE, 2011) con lo que se entiende que el apoyo existe para la educación superior.

Las instituciones privadas reciben apoyos económicos de los alumnos y de instituciones públicas, pues está establecido que los organismos descentralizados pueden otorgar estímulos a cooperativas y organizaciones civiles así como facilitar el financiamiento de particulares para la educación (LGE, 2011).

En cuanto al financiamiento de la universidad pública, se puede decir que los directores de los planteles educativos en general, tienen poco ámbito de gestión al ser un sector por demás centralizado, tanto en el ámbito presupuestal como operativo, donde se toman decisiones desde las autoridades centrales con

desconocimiento operativo y de necesidades de cada institución. Prueba de ello son los programas de equipamiento asignado sin contar con información de los centros escolares, asignando computadoras a escuelas donde no hay bancas, techo o electricidad. El centralismo en la educación pública ha hecho oneroso y poco eficaz el sistema educativo.

Básicamente, como se aprecia en la Figura 3¹⁰, la diferencia en el presupuesto de la universidad pública y la privada es el origen del recurso y el margen de maniobra que se tiene para ejercer el presupuesto. La universidad pública depende del presupuesto que se asigne para su operación y la privada de los resultados que se tengan en su eficiencia académica y esfuerzos de promoción. No se discutirá en esta tesis la validez de un esquema de financiamiento, si el público o si el privado es el más conveniente, pero sí se resaltaré que la intención o idea del financiamiento público es que se ponga al alcance de todos la educación superior y que las clases más desprotegidas tengan acceso a ella; sin embargo, los principales beneficiados de la educación universitaria provienen de entornos favorecidos económicamente.

La teoría económica sugiere que el mercado con información completa toma mejores decisiones. Los alumnos que cuentan con datos veraces sobre la universidad, las carreras que ofrece y los programas de becas, los utilizará mejor, por ello, es conveniente poner al alcance de los estudiantes todos los programas de apoyo que se tengan y rediseñarlos para que se adapten a sus mejores condiciones. La universidad como una institución que también requiere financiamiento, tiene de la misma manera que rehacer sus fuentes de recursos.

También de la teoría económica se puede mencionar, que se dice que los estudiantes deben contribuir a los costos de su título a fin de que muestren mayor agradecimiento y aprecio con lo que reciben. Es obvio que se benefician de ello en lo personal y que potencian sus ingresos perpetuamente para ellos, por tal razón, no todo lo que significa su educación debe ser gratuito, sería tan eficaz como justo, que los estudiantes asuman parte de los costos.

¹⁰ Página 27 de esta tesis.

La realidad es que en México la educación que el Estado está obligado a impartir se limita a la educación preescolar, primaria y secundaria y apenas recientemente a la educación media superior. El Estado no puede ceñirse únicamente a la educación preescolar, primaria y secundaria, en un gesto de conciencia de ello ya que es el financiador de la universidad pública, pero no puede estar ajeno a la investigación científica, al desarrollo tecnológico y a la innovación que promueve y atiende y que facilita, mediante organismos descentralizados y directamente mediante apoyos financieros (LGE, 2011).

El Presidente E. Zedillo (1996-2000) hace reformas a fin de que se fortalezca el financiamiento a la educación y que se cuente con recursos crecientes en términos reales para la educación pública. Se marca en este sexenio a la educación como una prioridad y como la herramienta de que se dispone para superar la pobreza, crear una sociedad más justa y que se logre una mejoría individual y social (Ulloa, 2001).

Del Plan Nacional de Desarrollo del sexenio de V. Fox (2001-2006) establecía la educación como eje central del desarrollo nacional, sin embargo, como menciona Drucker (2004) se descuidó la investigación en ciencias básicas destinando apenas un 0.33% del PIB al CONACYT, cuando el plan mismo proponía un 1%. La inversión del gobierno federal en investigación y desarrollo en 2004 fue de 0.41% mientras que en Chile fue de 0.6% y en Brasil 0.95% en el mismo año.

En la última década del siglo XX se observa una tendencia educativa que a decir de Aboites (1995, p. 3) “Se trata de una transformación global, porque tesis como las descritas, implican no solo un cambio de metas, sino una reorientación del sentido mismo de la educación. Así, se considera que crear una nueva fuerza de trabajo, flexible, creativa, dinámica y una estructura de generación del conocimiento que sea capaz de vincularse con el mundo productivo, son tareas que sobrepasan con mucho la organización de la educación que ha existido hasta hace poco”. Cuando la persona crezca como persona, con una mejor educación, podría contribuir más fácilmente a la acumulación de capital personal y en la medida que la sociedad en su conjunto crezca, el país crecerá y con ello se reducirá la desigualdad social tal

como lo sostiene Piketty (2014). Fue en este sexenio en febrero de 2011, cuando se emite un decreto que permite hacer deducible de impuestos las colegiaturas en la educación básica y media, mostrando con ello un claro estímulo a la inversión privada en educación. Sin embargo de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo del sexenio de F. Calderón (2006-2012), se invierte en la universidad, por ser la instancia que genera capital intelectual nacional, útil para que exista la ciencia, la tecnología, y por tanto las empresas y los empresarios.

Para simplificar, los flujos de ingresos para las universidades públicas individuales, derivan de tres formas principales:

Flujo 1, es la línea principal de asignación del estado. Es una modalidad estandarizada de financiamiento tradicional con fondos que por lo general se basan en alguna combinación del número de estudiantes, maestros y hasta el espacio físico.

Flujo 2, consiste en los fondos obtenidos por los consejos gubernamentales de investigación. Es una modalidad que distingue a las universidades de acuerdo con el grado que sus profesores, departamentos y grupos de investigación, ganan y pierden en la competencia por becas de investigación y contratos. ANUIES, que es una asociación de rectores, pasó a recibir un importante apoyo estatal, tanto en lo financiero como en lo político, y se convirtió en una institución paraestatal que sirve para difundir, debatir y legitimar las propuestas de la política gubernamental (Villaseñor, 2001).

Flujo 3, el ingreso de todas las demás fuentes; que diferencia ampliamente a las universidades ya que los fondos se obtienen (o no se obtienen) de la industria, de asociaciones filantrópicas, de departamentos gubernamentales locales, regionales y nacionales, colegiaturas de los estudiantes, ingresos por donaciones, y excedentes o ganancias obtenidas de una variedad de operaciones de apoyo propio; en el caso de Europa, por ejemplo, en este rubro se excluyen las aportaciones del Ministerio de Educación y de la Unión Europea (Clark, 2000).

El crecimiento en la demanda de educación superior, parcialmente, se debe a la incorporación de la mujer a la realización de estudios. En México por ejemplo, el hecho de ampliar el nivel de matrícula, traducida a mayor aceptación de estudiantes, tiene como una de las principales causas que la mujer tiene una mayor participación en el trabajo y de ahí la necesidad de cursar educación superior, lo que ha provocado un crecimiento en la matrícula de las Instituciones de este nivel educativo. En los años de 1980 a 2001 la matrícula de hombres en la educación superior se incrementó 99%, mientras que la de las mujeres se incrementó 328% (SEP 2003). Desde entonces se observan claras y marcadas tendencias que nos llevan a que en la actualidad más del 50% de la población estudiantil universitaria son mujeres (De Garay, 2011). Sin haber un cambio sustancial en la forma de pensar del mexicano, este hecho ha provocado que la inversión en educación se incremente a cambio de tener, y se dice con todo respeto y en la mejor de las intenciones, amas de casa perfectamente preparadas, y ello no demerita la función universitaria al contrario, enriquece a la sociedad.

Generalmente, la mujer egresa de la universidad y no ejerce sus estudios en el campo productivo de la empresa o industria, sino en otro más rentable y benéfico que es dirigir un hogar y educar a sus hijos con mayor conciencia. No obstante, en el periodo escolar 2008-2009 por primera vez en la historia la población estudiantil femenina en posgrados supera la masculina (De Garay, 2011). El efecto real de esta situación es que se hace un mayor gasto y los beneficios para el sector productivo empresarial no están a simple vista.

El financiamiento ordinario de la universidad es el que proviene de la fuente principal de recursos económicos que tiene, en el caso de la universidad pública es el Estado y para la universidad privada es el capital proveniente de la iniciativa privada. Cuando el Estado aporta, lo hace acorde a los presupuestos establecidos tanto por las autoridades hacendarias como por las propias universidades una vez que se determina la disponibilidad de recursos presupuestales y las necesidades propias de las instituciones universitarias. Aún con el incremento de la aportación del Estado ante el creciente número de matriculados, sigue siendo insuficiente (ANUIES,

2002). Ya desde el Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte: 1984-1988, se marcaba con claridad que se asignarían recursos para la educación superior con criterios de evaluación de calidad y eficiencia (Villaseñor, 2001). Si se trata de universidades privadas lo ordinario es que cuando nace la institución, los grupos de empresarios o el empresario que decide contribuir con esta noble tarea sea quien aporte los recursos; sin embargo, una vez que la universidad inicia sus operaciones, es el mismo alumno quien con sus cuotas pagadas está financiando la operación y todas las actividades que se desarrollan. El financiamiento ordinario de las IES se destina a la operación ordinaria, el financiamiento extraordinario se aplica para proyectos académicos estratégicos. Un donativo o aportación del empresario, en su origen es un ingreso ordinario, es más, es el único ingreso que se tiene en esta fase de introducción de la nueva empresa.

De acuerdo con Tuirán (2008) existen programas de financiamiento orientados a resultados y que son financiados por el Estado, tales como el Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES), el Fondo de Inversión para Universidades Públicas Estatales con Programas Evaluados y Acreditados (FIUPEA), el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), el Programa de Estímulos al Personal Docente, el Programa de Apoyo al Desarrollo Universitario (PROADU) y el Modelo de Asignación Adicional al Subsidio Federal Ordinario (Fórmula CUPIA), los que son parte de un Plan Nacional de Educación y de presupuesto, que varían de acuerdo a la visión del ejecutivo en turno y de las autoridades titulares de instancias educativas.

También de acuerdo a Tuirán, existen algunos fondos extraordinarios que proveen de recursos económicos a las universidades públicas, y que en 2008 ascendieron a 6,000 mdp, tales como:

- Fondo de Consolidación de las Universidades Públicas estatales y con Apoyo Solidario, el Fondo para el Incremento de la Matrícula en Educación Superior de las Universidades Públicas Estatales y con Apoyo Solidario,

- Fondo de Apoyo al Saneamiento Financiero de las Universidades Públicas Estatales por debajo de la Media Nacional en Subsidio por alumno (fondo de concurso para propuestas de saneamiento financiero),
- Fondo para el Modelo de Asignación Adicional al Subsidio Federal Ordinario, Universidades Públicas Estatales (distribución por la fórmula CUPIA con participación de SEP y ANUIES),
- Fondo para el Reconocimiento de la Plantilla de las Universidades Públicas Estatales,
- Fondo de Apoyo para las Reformas Estructurales de las Universidades Públicas Estatales (fondo de concurso por proyectos para apoyar las reformas de las UPES para abatir pasivos contingentes derivados de pensiones y jubilaciones).

Cantidad importante de fondos y recursos, cuyos criterios de asignación han cambiado, de ser el número de matrícula pasa a ser la calidad el parámetro importante para definir cuántos recursos asignar.

Con respecto al **financiamiento ordinario para la universidad pública**, se creyó conveniente mencionar que socialmente no es aceptado el pensar en la universidad como una empresa, pues tiende a considerarse que una empresa tiene un campo de acción reductivamente económico, sin embargo el campo de acción de una organización mercantil también alcanza un sentido social completo y complejo. “Toda corporación o institución puede considerarse de algún modo como empresa” (Calleja, 1990, p. 51), lo cual no significa que todas las instituciones se mercantilizan o deshumanicen ni significa que la economía lo invada todo y que los precios se alteren con el libre juego de la oferta y demanda y entonces se traduce en costo económico para quien estudie y se convierte en utilidades para las instituciones.

Los centros educativos deben buscar permanecer en el tiempo -es una obligación social- logrando utilidades y ofreciendo productos de calidad. Sin embargo no toda utilidad es económica, hay rendimiento social, beneficio traducido en un profesionista exitoso, un buen libro publicado, una investigación con prestigio

académico, una patente o marca registrada, ello sin duda traerá beneficios futuros mayores que los que hoy se obtienen.

La universidad está obligada a realizar esfuerzos económicos que garanticen su permanencia y su continuidad. Estas ideas invitan a pensar en la mercantilización de la universidad, lo cual sería cuestionable, pero también debe pensarse en la desmercantilización de la empresa, que también ha incursionado y tratado de hacer negocio en actividades que de suyo no deben buscar un lucro económico como primer objetivo, tal es el caso de la universidad vista netamente como una entidad lucrativa, lo que incide en grados y modos muy diversos sobre la sociedad y la forma de concebir la educación privada. La universidad con “su dedicación al progreso del conocimiento no excluye, sino que exige, el que aplique a su propio funcionamiento un saber práctico de probada eficacia, lo cual de modo alguno implica su desvirtualización economicista, porque el *management* no se restringe, ya se ha dicho, a actividades mercantiles y, por su propia índole práctica, se adapta a la naturaleza y los fines propios de cada institución.” (Calleja, 1990, p. 53). Es necesario utilizar el *management* para mejorar a la sociedad, para hacer universidades públicas y privadas más eficientes, con mejores resultados, optimizadoras de los recursos abundantes o limitados, siempre buscando lograr más con los recursos que tienen en un sentido de eficiencia pero sobre todo, y ante la realidad, lograr que estas instituciones sean eficaces pues los resultados deben ser mayores y los recursos tienden a disminuirse.

La universidad y la empresa han de estar unidas en este esfuerzo social, pues la fuente de los recursos para la universidad ya no puede centrarse en el Estado, al contrario, éste cada vez se hace más ajeno a la función social de la universidad, provee cada vez menos recursos. “Los Estados se ven presionados a reducir gastos económicos y sociales, eliminando servicios de salud, educación, privatizando los seguros de retiros y generando menos empleos” (Cerecedo, 2004, p. 31). Ahora bien, la iniciativa privada tampoco puede asumir las responsabilidades sociales que no le corresponden por lo tanto, se vuelve imperativo una convivencia pacífica con objetivos comunes, en beneficio de todos entre la universidad, la empresa, el Estado

y la sociedad. Es necesario crear un vínculo estrecho entre quienes tienen la necesidad de innovar, investigar, contar con metodologías adecuadas, carente del recurso humano para ello pero con capital suficiente para financiar (la empresa) y quienes tienen infraestructura en laboratorios, bibliotecas completas, doctores que conocen del método científico y saben investigar (la universidad), de tal forma que se llegue a una sinergia que facilite el progreso.

La universidad debe dirigirse a la empresa para buscar apoyo económico y académico a sus actividades, ello revela una vinculación y mantiene vivas a ambas instituciones. El hecho de que la empresa preste su apoyo a la universidad transmite un mensaje de conciencia social, de colaboración y trabajo en equipo en beneficio de la sociedad misma. Ambas, empresas y universidades son los catalizadores y orientadores del progreso en el conocimiento. La realidad del valor de lo que la universidad enseña se refleja a final de cuentas en el éxito de las empresas, cuyos profesionistas fueron formados en las aulas y cuyas decisiones se toman con base en un gran laboratorio de aprendizaje como es la universidad. La universidad deja huella en el universitario, lo impregna de sus métodos, su planta docente, el ambiente universitario, las relaciones que la institución tiene, los escenarios “montados” para el aprendizaje.

Lo ordinario de la universidad pública es que recibe recursos del Estado en función de un presupuesto asignado y un nivel de operación deseable por parte de quienes administran estos recursos. Para la universidad pública el recurso ordinario es el que proviene del Estado, cuyo nivel está aprobado la mayoría de las veces en un paquete presupuestal autorizado por los distintos congresos estatales y federales. En México desde el Plan Nacional de Desarrollo está proyectado un crecimiento estratégico en este renglón.

Es una realidad que el Estado invierte menos en la educación superior, aun cuando los planes nacionales de desarrollo condicionan a que el presupuesto en educación crezca. A comentario de Schugerensky (1998) esta situación ha provocado un amplio mercado para las instituciones privadas e implica que éstas tengan que invertir más, sin embargo se mercantiliza la cultura en las instituciones

universitarias. El gasto nacional de educación en 2011 fue en México 6.64% del PIB de ese año de los cuales el 78,9% fue inversión pública, el resto privada (INEGI, 2011).

Cabe mencionar que el negocio principal de la universidad no es generar una utilidad o remanente, sino generar conocimiento útil y valioso, investigar y enseñar. Incorporar conocimiento a nuevas personas que construirán su propio conocimiento enriqueciéndolo con sus experiencias.

La construcción de espacios educativos de educación superior, de licenciaturas y de posgrados ha crecido de forma importante año con año. Las universidades se han dado cuenta de que los alumni que han sido exitosos en su vida laboral, tienen un cierto sentido de atracción hacia el campus de donde egresaron y buscan tarde que temprano un posgrado que les dé un valor agregado.

La universidad aprende de la sociedad y la sociedad de la universidad, se enriquecen una a la otra, se transmiten información cada vez más valiosa. Esto se logra si hay entendimiento entre la sociedad y la universidad pero sobre todo si la sociedad concibe la universidad como una empresa que puede orientar en su propio beneficio y perfeccionamiento. Es pues la universidad una empresa que se vuelve imprescindible para que se observe crecimiento y desarrollo que favorezca la dignidad humana. La mejor forma de predecir el futuro es actuar para lograr la sociedad y los resultados que se buscan, es decir el futuro depende de lo que hoy se haga para alcanzarlo y en ello la universidad participa, pues es una fábrica de ilusiones, de metas y objetivos... de futuro.

De 1978 a 1986 se entendía que la educación era la palanca del desarrollo y, mediante la planeación y los acuerdos se logró un financiamiento negociado con el gobierno.

A partir del Plan Nacional de Desarrollo de Miguel de la Madrid (1982-1988) se destacan factores estratégicos relacionados con la educación. Villaseñor (2001)

menciona que además se fortalece la idea de asignar recursos financieros con base en la evaluación de cada institución y no de acuerdo con la matrícula.

De 1988 a 1994 se hablaba que era un insumo para las bases de la modernización competitiva y que mediante la evaluación, la conducción orientadora y coactiva se lograba un financiamiento condicionado, donde el papel del gobierno era ser evaluador. Lo relevante era crecer el rendimiento de la educación superior y crecer su eficacia mediante el mayor impacto social valiéndose de la búsqueda de recursos, evaluación de calidad, comercialización de productos académicos tales como libros, artículos, oferta educativa y una gran vinculación con sectores productivos que beneficie económicamente a ambos (Villaseñor, 2001).

El financiamiento ordinario se venía actualizando por índices inflacionarios y paridades cambiarias; se utiliza para sueldos y operación ordinaria de la institución. El extraordinario creció exponencialmente al principio, luego se estandariza en montos muy similares año con año y se destina a proyectos que beneficien a toda la institución y que tengan una orientación académica. A partir de 1990 “se pasó de un esquema de financiamiento negociado a otro de financiamiento condicionado”. En cuanto a los mecanismos de evaluación “se trata de mecanismos institucionales como el Sistema Nacional de Investigadores (que se establecía desde 1984, en el gobierno de Miguel de la Madrid), la instauración del Padrón de Posgrados de Excelencia y del Padrón de Revistas Científicas de Excelencia, ambos por parte del CONACYT, así como el planteamiento inicial del examen general de calidad profesional” (Villaseñor, 2001, pp. 322-326).

De 1995 a 1998 la función social se expresa como un instrumento para la consolidación de una política neoliberal y se utilizan instrumentos como la acreditación y la regulación para un financiamiento supervisado, por tanto el papel del gobierno aquí es de controlador. Lamentablemente, las acreditaciones están cuestionando una de las tradiciones institucionales más celosamente resguardadas por las IES, su autonomía. En realidad durante este tiempo, que corresponde al sexenio de Zedillo, no hubo cambios, solo continuidad y profundidad en lo que ya se venía manejando.

El financiamiento extraordinario para la universidad pública vienen a ser las cuotas que eventualmente y con el consentimiento de las distintas autoridades se cobra al alumnado, cuotas a padres, cobro de misceláneos similares a los establecidos en los centros de educación privados y que se refieren al cobro de una credencial, estacionamiento, actividades deportivas, talleres, eventos extracurriculares, lo que en forma extraordinaria ingresa a las arcas de la tesorería de la universidad. Eventualmente algunos cursos, sobre todo de posgrado, los cobran al alumnado y se integran al presupuesto.

Está claro que el financiamiento ordinario podría soportar la operación o bien que el alcance de actividades que se desarrollen se limitaría, en todo caso, a los recursos que se le provean. Sin embargo no todo es actividad o labor operativa, también hay acciones estratégicas y de crecimiento. Surge la necesidad de nuevas carreras, de instalaciones adicionales, de laboratorios y de otras actividades de inversión en las universidades, para lo cual se requieren recursos y ambas fuentes ordinarias podrían resultar insuficientes. Esto lleva a las universidades a cobrar cuotas extraordinarias para financiar tales operaciones. Las universidades públicas tienen diversas actividades de vinculación con la iniciativa privada mediante consultoría, asesoría, asistencia técnica, transferencia de tecnología, investigación básica contratada y licenciamiento de tecnología (Casalet, 1998).

En el caso de la universidad privada, y no se duda que en la universidad pública sea también posible, existen fuentes extraordinarias de recursos, donativos, campañas de recaudación de fondos, cuotas adicionales que se cobran, a fin de captar los fondos necesarios.

Más orientado a esta tesis es hablar del financiamiento de la universidad privada. Un buen sistema de financiamiento educativo privado, con un complemento del gobierno, podría ser un catalizador importante que apoye en ampliar la cobertura y mejorar los índices de calidad.

En la mayoría de los países de América Latina, la ES está en manos de las universidades públicas, sin embargo han proliferado las universidades privadas que

han surgido en las últimas dos décadas. Barr, citado por Johnstone (1996), menciona que la educación superior no puede ser un bien estrictamente público, sino que tiene características de un bien privado, por las siguientes razones:

- Debido a sus condiciones de competitividad, la oferta es limitada
- Llega a la exclusión, ya que a menudo puede cambiar de precios y no todos la pueden pagar
- No es demandada por todos

Su financiamiento proviene de recursos privados, llámense cuotas de alumnos y padres de familia o bien particulares que desean generosamente apoyar la educación (Brunner, 1996). Las universidades privadas en este sentido manejan un presupuesto de egresos y de ingresos, los cuales se fijan en función de una meta de alumnos que se inscribirán, bajas de estudiantes, niveles planeados de becas y descuentos.

Los análisis de costo-beneficio por parte de las instituciones, de los estudiantes y de los padres de familia, son ahora más frecuentes, la selectividad ha crecido, el volcarse a tomar decisiones basados en indicadores de desempeño es cada vez más frecuente, aún en el ambiente universitario.

En efecto, si bien se ha reconocido la necesidad de aumentar la inversión en educación, y existe consenso al respecto, se recomendó diversificar las fuentes de financiamiento. Posiblemente en un intento por adecuar el papel del Estado en la materia, conforme a la tendencia presente en muchas sociedades desarrolladas. Surge, por tanto, una dinámica que pretende incentivar a los sectores privados (particularmente a las empresas) pero también a los mismos estudiantes y a sus familias a participar más en el gasto (Aupetit, 2001).

Las mayores inversiones provocan un aumento de esfuerzos por alcanzar la rentabilidad y la presión para ser más efectivas, ha crecido. Las universidades están presionadas a ser más productivas, graduando una mayor cantidad de alumnos al menor costo posible o bien con el menor presupuesto posible lo que podría acarrear un deterioro de la calidad. La productividad de las universidades se debe medir en

cantidad y calidad, disponiendo incluso de una menor cantidad de recursos para ello (Schwartzman, 1999). De 2006 a 2012 el gobierno federal ha crecido el gasto en educación y se observa que la mayor proporción se destina a educación básica, siguiéndole la educación superior y la educación media superior en menor proporción (INEGI, 2011).

El presupuesto en la universidad privada es un proceso que se considera con cinco o seis meses previos al inicio del ejercicio. Se toma como base el mejor pronóstico posible de metas de nuevo ingreso, de bajas de alumnos activos y los precios definidos y autorizados por la administración. Adicionalmente se establecen algunos parámetros muy concretos, sobre todo los que se refieren al costo de programa, nómina de planta y asignatura. Los sueldos se definen en un consejo directivo, que decide con base en tabuladores y propuestas las actividades a realizar por el departamento de recursos humanos.

La iniciativa privada es el financiador de la universidad privada. Se invierte en ellas ante la insuficiencia del Estado por abarcar toda la demanda, delegando éste a los particulares parte de esa función generadora de capital intelectual. Las instituciones privadas también forman parte del sistema educativo nacional si cuentan con el reconocimiento y validez de estudios, así como las instituciones educativas del Estado y sus organismos descentralizados y aquellas instituciones que la ley les concede autonomía (LGE, 2011).

Los **ingresos ordinarios de la universidad privada** son las inscripciones, colegiaturas de licenciatura y posgrados, pero también cuotas misceláneas relacionadas a productos y servicios, tales como las que se refieren al uso de instalaciones, gimnasio, estacionamiento, talleres deportivos y culturales, cafetería, multas de biblioteca, cursos de idiomas, intercambios, principalmente que se cobran y que forman parte de los ingresos que ordinariamente se tienen contemplados. Como se ha mencionado, los ingresos ordinarios se destinan a los gastos ordinarios que se desprenden de las labores académicas, administrativas y operativas.

En la medida en que la labor académica, administrativa y operativa se encarecen, las universidades incrementan cuotas a fin de financiar el aumento del gasto vía crecimiento de este ingreso ordinario.

Con respecto a los **ingresos extraordinarios de la universidad privada** se puede decir lo siguiente: las empresas en general tienden a administrarse mejor cuando carecen de recursos y tienden al despilfarro cuando los recursos abundan. Cuando los mercados se restringen se exige una mejor calidad de productos y servicios, mayor variedad. Las instituciones y empresas, cuando carecen de recursos deben buscar otras alternativas para generarlos, por lo que se vuelven creativas. Las universidades no están ajenas a ello y J.J. Bruner, (1999) destaca que las universidades deben diversificar sus fuentes de ingresos, situación que sigue vigente en 2014.

El ingreso extraordinario vía donativos y eventos generadores de recursos económicos de una universidad privada es lo que esta investigación busca, que deje de ser extraordinario y se convierta en un ingreso ordinario del que dependan en su mayoría los presupuestos. Se está hablando de los ingresos por donativos, contratos especiales, investigación, asociaciones, atracción de inversión en negocios y proyectos estratégicos, tales como la operación de cafeterías, estacionamientos, renta de espacios comerciales para acercar servicios al alumnado, entre otros. En la administración, analizar lo que hace la competencia, la moda entre los consumidores, comparaciones con las instituciones generadoras de servicios y bienes del mismo sector industrial o negocio, las mejores prácticas que se observan de la empresa líder del sector, la legislación y el papel del Estado, hacen que se diseñen planes, presupuestos, y programas que pueden emular los resultados de otros. En el caso de los centros educativos, se observa algo similar al detectar variables cualitativas y cuantitativas, comparar procesos y resultados, sistemas, instituciones, comprender las semejanzas y diferencias permiten apoyar los procesos de toma de decisiones. Dichas comparaciones pueden ayudar a reflexionar y evaluar nuestros sistemas de educación superior (Clark, 2000).

Lo que para la universidad pública es un ingreso extraordinario es justo un ingreso ordinario para la universidad privada.

2.2.2 Apoyo financiero proveniente de organismos internacionales

Las universidades públicas en América Latina son las que investigan y contribuyen en mayor medida al desarrollo científico y tecnológico de cada país; poseen el 75% de la matrícula total de estudiantes de posgrado y 80% del total de investigadores en promedio (Tunnermann, 2003). En los países altamente industrializados, las labores mencionadas se realizan en los departamentos de investigación y desarrollo de las universidades, tanto públicas como particulares; la diferencia básicamente ha sido el vínculo con la iniciativa privada.

Cada país cuenta con una cantidad importante de organismos y asociaciones mundiales, regionales y locales, que buscan la excelencia en la cultura y que proveen de ideas que contribuyen al mejoramiento de los planes de estudio, los modelos de operación y la forma en que los países pueden organizarse para obtener mejores resultados.

Después de la Segunda Guerra Mundial se formaron organismos internacionales que tenían como misión transformar el colonialismo político que obviamente con dos guerras mundiales y una gran depresión habían funcionado hasta entonces. Se buscaron fórmulas que propiciaran la expansión de mercados sin riesgos devaluatorios y se crean organismos multilaterales como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, entre otras.

Los Organismos internacionales ven en la educación una inversión en capital humano y suponen que las naciones que invierten en educación superior generan un insumo indispensable del desarrollo de un recurso humano de alta calidad para hacer al país competitivo y contribuir al crecimiento y desarrollo económico de las naciones.

Como se puede ver, la educación superior en México no está ajena a la problemática mundial que se presenta, principalmente en los países en desarrollo. Tampoco es que se pueda aislar al país de las tendencias y corrientes mundiales ni de las recomendaciones que hacen los organismos a los que se está afiliado, aunque se pueda alegar pérdida de autonomía, como dice Brunner (1999) sobre la toma de decisiones de las instituciones de educación superior, que ahora se encuentran más relacionadas con el exterior (heteronomía) que con el interior de las instituciones (autonomía). Es decir, que los que ejercen presión para reformar las IES y quienes plantean las líneas a seguir, son agentes externos, demanda de mercado, organismos internacionales, gobiernos, tratados, etc. Respecto a ello, Brunner distingue tres desafíos importantes para la universidad:

- El insuficiente financiamiento del Estado que cada vez paga más sueldos y menos la operación de las IES
- Gestión universitaria débil por un escaso liderazgo
- Competencia global

Como se ha mencionado, la universidad es un elemento social que aprende, que adquiere una gran experiencia con el paso de los años. Antes de que dos países comercien productos y hagan un tratado comercial, intercambian conocimiento.

Así que con la idea de entender la situación que guarda la educación superior en el mundo actual, y los retos a que se está enfrentando ante las nuevas realidades de la sociedad del conocimiento, previa investigación documental, se identificaron las tendencias mundiales en la educación superior y a partir de ello se detectaron algunos problemas que llevó a analizar diversas alternativas.

De acuerdo con Alcántara (2009), ante la caída de la Unión Soviética y del bloque socialista, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial se autonombraron rectores de la economía mundial y de la política al respecto y a fin de cuentas rigen las actividades de cada uno de los países, incluyendo líneas que dictan en materia educativa, pues la educación es un pilar fundamental para la intervención social y política.

Está claro que los organismos internacionales sí inciden en el destino de los países en materia de educación superior y por el análisis que hace Schugurensky (1998), subraya que la repercusión de los actuales procesos de globalización de la economía, la disminución del Estado benefactor y la mercantilización de la cultura en las universidades, se refleja en nuevos discursos y prácticas que hacen hincapié en la rentabilidad de la educación, menor rendimiento, mayor beneficio, incremento de la oferta de opciones y el análisis costo-beneficio (volumen), la optimización de procesos administrativos, la mejor distribución o razonamiento de recursos, menos costos, mayor resultado, mayor selectividad, menor deserción, menores becas, menores costos de operación, entre otros aspectos. Las instituciones educativas están con una fuerte presión para ser más productivas en cantidad y en calidad, menos inversión, mayor beneficio. Se puede observar que los cambios en la legislación de los países están obligando a las universidades a acercarse a lo que el Estado demanda y a lo que las empresas y el mercado quieren. De igual forma, este mismo autor, menciona que las fundaciones internacionales y las instituciones financieras tienen un gran poder de coerción entre las naciones que desean financiamiento condicionando los créditos al cumplimiento de ciertos estándares y políticas nacionales sin decirlo expresamente, pero sí estableciendo agendas de investigación, recolección, interpretación de datos, talleres y conferencias, recomendaciones y consultorías, principalmente.

Entre los organismos más influyentes está el **Banco Mundial**, que emana de la ONU, pero con un carácter netamente financiero. Una de las misiones primordiales del BM es la reducción de la pobreza y para lograrlo, la educación ocupa un lugar primordial y para ello ayuda a los países a que implementen políticas de educación de sólida calidad. Desde 1963 ha tenido programas que fomentan la educación y en distintos países es el mayor proveedor de fondos externos para programas educativos, vía préstamo, asociándose con organizaciones como la UNESCO, la *United Nations Children's Fund* (UNICEF) y otras que cada país tiene. El BM tiene fe en que el conocimiento impulse a los mercados globales, observándose que en el año 2005 un total de 86 países han implementado 147 proyectos relacionados con la educación con recursos económicos que dicho organismo ha financiado y

representan el 9% de todos los préstamos que otorga para distintos fines, es decir, es el quinto sector más grande financiado aunque el 29% se destina a educación primaria mediante el programa Educación para Todos (EFA- *Education for All*) (Banco Mundial, 2013).

El caso del que se tiene mayor información es el de un préstamo de recursos a México para fomentar la educación superior en universidades privadas. Fue a partir del año 2000 con la instrumentación de la Sociedad de Fomento a la Educación Superior SA de CV, S.F.O.M.¹¹, E.N.R.¹²(SOFES), que ingresaron a México en calidad de préstamo otorgado al Banco de México con el aval de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Estos recursos se canalizaron a través de Banobras para que se prestaran a alumnos de instituciones privadas de educación superior. Las universidades privadas previamente en 1998 se constituyeron como una Sociedad Financiera de Objeto Limitado (SOFOL) denominada Sociedad Financiera para la Educación Superior. La universidad privada fungía como aval del crédito y le era retirada una proporción del crédito para un fondo de garantía. Realmente el financiamiento era a tasa baja (Unidades de Inversión –UDI's- más 2) y el alumno pagaba solo intereses durante la fase de estudio, extendiéndose el plazo de gracia un año más una vez que terminaba su licenciatura. Esta figura dejó de ser viable por la irresponsabilidad de algunas universidades que no siguieron las políticas y procedimientos que marcaba esta figura.

El Banco Mundial en su documento *La Educación Superior: Las Lecciones Derivadas de la Experiencia* (1995) ya había examinado las principales dimensiones de la crisis de la educación superior en los llamados países en desarrollo y evaluaba alternativas para una reforma exitosa. Pugnó por la diferenciación de las instituciones, incluyendo las universidades privadas, el otorgamiento de incentivos para que las instituciones diversifiquen sus fuentes de financiamiento con aranceles y cuotas, la redefinición del papel del Estado en la educación pública y la introducción de políticas explícitamente diseñadas para dar prioridad al aumento de

¹¹ SFOM: Sociedad Financiera de Objeto Múltiple.

¹² ENR: Entidad No Regulada.

la calidad y la equidad. Algo que se consideró relevante en dicho documento es que la inversión en instituciones universitarias es elevada mientras que la tasa de retorno social es menor que el impacto que se tiene de inversiones en educación básica y media, lo que significa que es más rentable desde la perspectiva social invertir y destinar recursos a la educación básica que para la educación superior. No es difícil comprender que la tasa de retorno social de inversiones en educación básica, en un país subdesarrollado o en vías de desarrollo es mayor, pues su población es analfabeta y darles educación básica produce un efecto benéfico marginal mayor en el corto plazo. Estas ideas han sido retomadas en otros documentos del mismo BM, donde al atender el problema del financiamiento se sugiere un modelo mixto para maximizar las contribuciones del sector privado, los individuos e instituciones filantrópicas y los estudiantes. El autor de esta tesis intuye que a mayor desarrollo, la tasa de retorno social será mayor en la ES, lo cual será sujeto de un estudio posterior. Entre las nuevas realidades que se mencionan, destaca que el cambio demográfico (explosión demográfica), el aumento de ingresos, el desarrollo de algunas urbes y la importancia del conocimiento y habilidades en el mercado laboral, se combinan para que la educación deje de ser una empresa cultural y sea solo para la *élite*. La expansión tanto pública como privada, ha sido sin planeación, desenfrenada y caótica, sobre todo la de posgrado. El resultado es el deterioro de la calidad y el crecimiento de la oferta de educación superior con fines de lucro.

Desde la perspectiva del BM, hay mucho por hacer en los países en desarrollo por la calidad y equidad de la educación y se puede lograr solo si se orienta una reforma que atienda cuatro vertientes:

- Promoción de una mayor diferenciación de las instituciones, incluyendo el desarrollo de establecimientos privados
- Otorgar incentivos a IES públicas para que diversifiquen sus ingresos, incluyendo el establecimiento de cuotas
- Redefinir el papel del gobierno en el desarrollo de la educación pública
- Políticas públicas que aumenten la calidad, eficiencia y equidad

En el año 2000, en el documento La Educación Superior en los Países en Desarrollo, Peligros y Promesas, destaca la urgencia de acciones que permitan un mayor acceso y mejoramiento de la calidad. Destaca tres aspectos referidos a:

- Fortalecer las universidades existentes
- Crear centros de desarrollo
- Crear centros de excelencia en ciencia y tecnología

En medio de críticas de quienes ven el gasto en educación como un compromiso único del Estado, los principales conceptos que maneja el BM para la docencia y la investigación universitaria son:

- Privatización
- Desregulación
- Orientación por el mercado

Se trata de “privatizar paulatinamente la educación cobrando, inicialmente, los servicios existentes alrededor del proceso educativo y, después, pagando la enseñanza misma convertida así en un servicio producido como mercancía que se compra y vende al precio fijado por el mercado” (Ornelas, 1995, p. 3).

El fortalecimiento de la educación superior privada debe ir acompañada de un programa de estímulos fiscales, de la mayor cantidad de proyectos de investigación del gobierno cedido a las universidades, programas de becas coordinados y paquetes de beneficios para que las clases desprotegidas puedan acceder a ella.

Lamentablemente dejando la educación al libre juego de la oferta y la demanda, con los precios moviéndose sin la actuación del Estado, que tiene esa responsabilidad social, tanto la docencia como la investigación se ven como una mercancía susceptible de oferta demanda y precio, capaz de ser comprada y vendida al mejor postor encontrando en ello un nivel degradado de la cultura y del conocimiento. En este sacar el mejor provecho, el incremento de las colegiaturas ha sido una constante, onerosos créditos educativos, venta de servicios, entre otras variables de mercado han propiciado que surjan un sinnúmero de universidades privadas con la correspondiente reducción de la calidad de algunas. Tal reducción de calidad se

ha visto mermada con las certificaciones a las que se les ha sometido, algunas de ellas de muy buen nivel, pero lamentablemente también han surgido certificadoras de dudosa calidad.

Si se tuviera que resumir las propuestas del BM en materia de educación se diría que busca:

- Eliminar los subsidios regresivos de los gobiernos que iniciaron con educación superior gratuita con desigual acceso a ella por medio de las clases sociales.
- Promover el cobro de matrícula para solventar el mayor gasto en educación.
- Diversificar las fuentes de financiamiento en busca de hacer crecer el presupuesto.
- Fortalecer las Instituciones privadas mediante estímulos a ese sector facilitando las políticas necesarias.
- Vincular los centros educativos con el sector productivo a fin de que la universidad se sensibilice de la necesidad real de las empresas y viceversa, y en ese sentir mutuo la primera también gane recursos económicos (Didriksson, 2000).

El **Fondo Monetario Internacional** fue ideado el 22 de julio de 1944 durante la convención de la ONU en Bretton Woods, New Hampshire, Estados Unidos, sin embargo se crea en 1945. Busca ayudar a proteger a los más vulnerables en la crisis mundial, ayudando a los gobiernos a que aumenten el gasto social. En concreto, sus objetivos son:

- Promover políticas cambiarias sostenibles a nivel internacional
- Facilitar el comercio internacional
- Reducir la pobreza

En este último objetivo de reducción de pobreza, ha tomado como estandarte la educación como el insumo más importante en el largo plazo para lograrlo. En Mozambique por ejemplo, el FMI ha compaginado esfuerzos con el gobierno local para seguir una estrategia de reducción de pobreza para 2011-2014, el programa incluye como meta trimestral indicativa un mínimo de gasto prioritario que

representa la mitad del total de los gastos. En Haití está apoyando fuertemente programas de educación infantil gratuita en niños de 6 a 12 años. Desde luego cuidando el equilibrio en las cuentas nacionales y sacando la mayor rentabilidad social posible.

Otra institución que es muy activa en las definiciones globales de la ES es la **Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura**. Tal organismo pertenece a las Naciones Unidas y se funda en 1945, concretamente el 16 de noviembre, con el loable objetivo de contribuir a la paz y la seguridad en el mundo mediante la educación, la ciencia, la cultura y las comunicaciones. Entra en vigor cuando la ratifican 20 países en noviembre de 1946, entre esos países fundadores está México. Tiene sus raíces en 1942, durante la Segunda Guerra Mundial cuando los países aliados empiezan a planear sistemas educativos aplicables al finalizar la guerra. Busca mejorar la educación mundial, así como fomentar la ciencia y la cultura. La sede de la UNESCO es en París y cuenta 195 países miembros y 8 miembros asociados, pues conforme se fueron restableciendo las relaciones de los países en guerra, se fueron incorporando a este organismo. Ha sido criticada acusándola de tomar posiciones contrarias a la libertad de prensa y de mercados, en particular por la iniciativa Nuevo Orden Mundial de la Información y Comunicación (NOMIC) que reconocía el derecho de un país a censurar la prensa (lanzado en 1970 por el movimiento de países no alineados) y que es un proyecto internacional de reorganización de los flujos de información globales mediante acciones del gobierno y del tercer sector. Un hecho por demás relevante fue el que el gobierno de Sudáfrica renunció a su pertenencia a la UNESCO en 1957, alegando *interferencias* en sus *problemas raciales*. Sin embargo en 1996 Nelson Mandela como presidente reincorpora a Sudáfrica. Acontecimiento similar se suscitó en 1985 cuando Estados Unidos abandonó temporalmente su permanencia en la UNESCO, argumentando diferencias en temas de gestión; lo siguen Reino Unido y Singapur en 1986. Consecuentemente el presupuesto de la UNESCO se reduce considerablemente y en fechas posteriores los tres países regresan, Reino Unido en 1997, Estados Unidos en 2003 y Singapur en 2007. En la

década de los años 70's y los años 80's se recibieron acusaciones de malgasto y corrupción.

Recientemente en octubre de 2012 la UNESCO aprobó la adhesión de Palestina como miembro de pleno derecho aún con la oposición de algunos países como Israel, Estados Unidos, Canadá y Alemania.

La vocación de este organismo es orientar a los países a que gestionen eficazmente su propio desarrollo valiéndose de sus recursos naturales y culturales, con la finalidad de modernizar y hacer progresar a las naciones del mundo sin perder su identidad, riqueza y diversidad cultural, ya que afirma que “la diversidad cultural debe considerarse como *patrimonio común de la humanidad*” (Osorio, 2007, p. 105). Tiene una vocación pacifista y se inclina en apoyar la alfabetización. Aunque se orienta a la educación básica, su colaboración con la formación de docentes, planificadores familiares y vivienda, administradores de la educación y la construcción de escuelas así como la dotación de recursos, hacen atractiva esta institución para los objetivos de esta tesis.

El programa *Prepara T* que busca incrementar la cobertura a nivel medio superior a través de un modelo de educación en línea, diseñado e implementado por instituciones prestigiadas como el Colegio de Bachilleres, la Universidad TecMilenio, la UNAM y el IPN. Este programa tiene el patrocinio de Microsoft y del programa Bécalos de la Asociación de Bancos de México (ABM), así como de Fundación Televisa y el Fondo Nacional de Becas (FONABEC), institución que opera el programa. Cabe mencionar que “los primeros trabajos relacionados con el proceso de actualización de los profesionistas se presentaron en 1933” (Fernández, Barajas y Alarcón, 2007, p. 130), los cuales tuvieron muy buena respuesta.

Como se puede observar, hay diversidad de fuentes que podrían aprovecharse en programas específicos, sin embargo es cuestionada la intervención del exterior para programas educativos, así como la participación de la iniciativa privada. Más allá de esas diferencias que sin duda tienen repercusiones en los criterios de financiamiento, recientemente se ha insistido en que las Instituciones Privadas de

Educación Superior (IPES) diversifiquen sus fuentes de financiamiento y consoliden sus ingresos propios. Varios organismos internacionales, como la UNESCO, han remarcado que la disminución de los recursos financieros otorgados por los Estados constituyen uno de los principales focos de tensión entre las IPES y los gobiernos, y han advertido de los peligros que encierra el hacer descansar cada vez más en las propias instituciones y en sectores privados el peso del financiamiento (Aupetit, 2001).

La UNESCO en el documento titulado El Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior (1995), señala que el financiamiento a la educación superior es cada vez menor por parte del Estado, por mecanismos de ajustes presupuestales. Además identifica tres tendencias fundamentales:

- Expansión en cuanto a número de instituciones
- Diversificación en cuanto a estructuras de instituciones educativas
- Restricciones financieras por políticas de reenfoque del gasto de los gobiernos

Debido a esas tendencias, señala que los principios que regirán la educación del futuro serán:

- La relevancia de lo que se enseña en el aula,
- La calidad en todos los sentidos, que facilite la evaluación y regulación de carácter sistémico y
- La internacionalización de alumnos, docentes y planes de estudio

Por otro lado, en la conferencia La Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción (1998) menciona que la educación superior no podrá hacer frente a los desafíos que plantea la realidad actual si no cuenta con una nueva elaboración de las políticas de cooperación.

En resumen la UNESCO plantea mayor inversión en educación, fortalecimiento de la competitividad económica, desarrollo cultural y cohesión social. Diversificar las fuentes de financiamiento ayudará a ello a fin de lograr la equidad.

Y qué decir de la **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)**, que en 1996 entregó a México un informe sobre el estado que guarda la educación media superior y superior en el país, haciendo recomendaciones sobre las grandes orientaciones de la política de educación en su publicación el Examen de la Política Educativa de México.

A diferencia de la UNESCO, la OCDE agrupa apenas a 30 países y asume el rol de máxima autoridad en materia económica y educativa, compartiendo el compromiso de promover las políticas para la cooperación y expansión económica.

México ingresa a la OCDE apenas en 1994 ya a finales del sexenio del Presidente Salinas de Gortari (1988-1994). La OCDE, preocupada por cumplir sus objetivos de expansión o mejoramiento económico de los países miembros, hace énfasis en la educación como un medio para el desarrollo económico y progreso social y recomienda imponer criterios empresariales en la educación, tales como la calidad, la educación basada en competencias laborales y la excelencia, apoyándose en las autoridades mexicanas que ven la educación como un servicio y no como un derecho constitucional. Este organismo realizó un diagnóstico de las políticas nacionales respecto a la ES que se hizo por el grupo de expertos, quienes destacaron el carácter heterogéneo, complejo, frágil y en cierta forma rígido de las instituciones de educación media superior y superior. Los subsistemas poco articulados con que se cuentan, que son los universitarios, tecnológicos y normalistas, no permiten movilidad de estudiantes ni profesores, ni siquiera se percibe coordinación entre las autoridades educativas que están normadas incluso por distintos regímenes jurídicos. Además se enfatiza el alto crecimiento del sector privado, que es cinco veces mayor que el del sector público. Se habla de la alta concentración en materia de ciencias sociales y administrativas y bajo en ciencia y tecnología.

Dos de las principales recomendaciones de la OCDE a México en materia educativa, radican en la flexibilidad y el cuidado de los recursos financieros. Es precisamente la flexibilidad la que permitiría a las IES acceder a medios de ingresos diversos que le permitan crecer los recursos. Por otro lado, se recomienda por parte

de este organismo encarar un aumento de la contribución de los estudiantes al costo de sus estudios, simultáneamente con el desarrollo de planes de becas.

La reacción de la SEP se manifiesta en el documento “Seguimiento de las reseñas de políticas educativas nacionales: La Educación Superior en México”, donde se tratan de demostrar las coincidencias entre la estrategia de política educativa de la SEP y las recomendaciones emitidas por OCDE mediante el Programa de Mejoramiento del Profesorado y la constitución del Fondo para la Modernización de la Educación Superior.

Aun cuando ciertos grupos están preocupados por la autonomía y ven con poco agrado una recomendación del exterior, PROMEP se ha generalizado y junto con la multiplicación de las Universidades Tecnológicas (UT) e Institutos Tecnológicos (IT), así como las instancias de evaluación institucional, como el CENEVAL, ha cumplido al menos parcialmente con las recomendaciones de la OCDE contribuyendo de alguna manera al quehacer educativo.

Los criterios de selectividad social en admisiones, tales como el Centro Nacional de Evaluación (CENEVAL) vienen tanto como una recomendación de la OCDE, como del BM que también ha manifestado preocupaciones en ese sentido. La puesta en marcha de planes de crecimiento de instituciones particulares de educación y la reducción del gasto del Estado en educación también es una iniciativa de este organismo en coordinación con el FMI.

Así pues, la OCDE, interesada en incrementar el número de las formaciones profesionales y técnicas, en desarrollar universidades e institutos tecnológicos, en propiciar que halla trabajos para empresas que hagan de la investigación un quehacer práctico, hace un examen de la política de educación superior en México con esa orientación. Se manifiestan cinco áreas críticas de necesidad de reformas para la educación superior: Flexibilidad, Pertinencia, Calidad, Personal Académico (profesionalizado) y Recursos Financieros. Se mencionan una cantidad importante de recomendaciones, entre las que destaca el respaldar permanentemente las acciones del CENEVAL. En cuanto a la flexibilidad, se puede mencionar que la

infraestructura tradicional con que se cuenta, es una restricción a la capacidad de respuesta. Las propias estructuras administrativas y de organización se tornan aburridas y débiles frente a los crecientes cambios tecnológicos y las grandes necesidades de especialización que demanda el mercado laboral. Una complicada autoridad universitaria conduce a una lenta toma de decisiones: de cincuenta a cien comités y más comités centrales tienen la facultad de enseñar, detener y vetar. Se busca que las estructuras apoyen y ayuden el quehacer universitario, no que lo entorpezcan con burocracia y papeleo. La junta directiva, mesas de consejo, consejo de gobierno o lo que sea que corresponda a cada estructura de gobierno, se vuelven más como barreras que la administración misma (Clark, 2000). La SEP fomenta que las IES formulen Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional (PIFI) para asegurar la calidad de los programas educativos y los cuerpos académicos, mediante el mencionado Programa de Mejoramiento del Profesorado de la Subsecretaría de Educación Superior PROMEP-SES. El programa Fondo de Inversión de Universidades Públicas Estatales con Evaluación de la ANUIES (FIUPEA) constituye un medio estratégico para financiar, a través de la operación del PIFI, el aseguramiento de la calidad de su oferta educativa y servicios que ofrecen las IES, que junto con los apoyos otorgados a través del Programa Fondo de Modernización para la Educación Superior (FOMES) contribuyen al logro de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y en el Programa Sectorial de Educación (PSE) 2007-2012” (SEP, Acuerdo 505 DOF, 2009). La SEP otorga apoyos para proyectos específicos de actualización de su PIFI, con reglas de uso y exclusión de conceptos como sueldos, compensaciones salariales, plazas nuevas, entre otros. Los apoyos en este sentido pueden llegar hasta 20 millones de pesos por IES en una o varias ministraciones con la simple firma de un Convenio de Colaboración y Apoyo, desde luego que la IES debe cubrir ciertos requisitos como institución en su planta docente y en la certificación de sus programas ofertados.

En resumen, la OCDE propone diversificar el financiamiento, vincular la ES con el sector productivo, con menor participación por parte del gobierno. Ello trae consigo una clara tendencia hacia la privatización de la ES.

El **Banco Interamericano de Desarrollo**, es la organización financiera internacional más grande de este tipo, que tiene su sede en Washington D.C. en los Estados Unidos. Aunque tiene antecedentes en la Conferencia Interamericana de 1890, se creó formalmente como tal en 1959, con el propósito de financiar proyectos de desarrollo económico, social e institucional y además de promover la integración comercial regional de América Latina y el Caribe. Nace en el seno de la Organización de Estados Americanos (OEA), sin que guarde relación alguna con esa institución ni con otras como el FMI o el BM. Su objetivo primordial es la reducción de la pobreza y el fomento al crecimiento sostenible y duradero para Latinoamérica y el Caribe.

El BID y México han trabajado de la mano exitosamente financiando programas para reducir la pobreza, impulsando una agenda educativa así como en salud, agua, nutrición de niños y jóvenes así como desarrollo del campo y de entidades federativas y municipios. Los principales proyectos financiados son del sector social, aunque también apoya aquéllos de infraestructura y del sector productivo, sin olvidar también el respaldo a proyectos de reforma del Estado, entre otros.

El BID tiene 48 miembros, de los cuales 22 son no prestatarios y 26 sí. Esos 26 miembros prestatarios poseen el 50.02% del poder de voto en el directorio y ahí está México como uno de los países que pueden tener alto financiamiento, que posee el 6.91% del poder de voto en dicho organismo.

Las operaciones del BID con México han sido por más de \$25,000 mdd, convirtiéndose México en el mayor receptor de préstamos y desembolsos del BID en América Latina y el Caribe. El BID ha impulsado la modernización del sector social para reducir la pobreza financiando el programa Oportunidades y programas del Campo. Hacia el futuro, el BID pretende seguir fortaleciendo el sistema de enseñanza comunitaria y continua, aumentando el rendimiento académico en municipios de mayor rezago social. La educación constituye un elemento fundamental del bienestar de los ciudadanos en el desarrollo de un país. En México, ésta se desenvuelve en condiciones sociales y económicas desfavorables, agravadas por las crisis que agudizan los problemas y contradicciones. Las políticas

nacionales y educativas –planteadas de manera muy general- no son suficientes para dar respuesta a los enormes rezagos (Sánchez, 1995).

El BID en el documento titulado *Higher Education in Latin America and the Caribbean: Strategy Paper* hace una propuesta para reformar la educación superior en América Latina y el Caribe. El BID rechaza la visión de que la educación superior sea independiente al desarrollo nacional y de que el Estado sea marginado de la enseñanza superior pero también está en desacuerdo en que se expanda y fortalezca la provisión de fondos públicos. Por otro lado, apoyará las solicitudes que tengan como meta favorecer amplias reformas que razonablemente busquen mejorar la calidad y aumentar la eficiencia, por ejemplo, apoya abiertamente el financiamiento mixto (público y privado).

Para Tunnermann (1995), las empresas y los inversionistas privados deben participar en la educación, siempre y cuando se acompañe de objetivos puestos desde los más altos órganos de gobierno, de acuerdo a estándares estrictos de calidad y certificaciones, tal visión también es compartida por el BID.

La acción del BID puede ser ilustrada por el caso de un programa planeado a treinta meses de duración, que se implementó en 2010 en varias ciudades de seis países de América Latina, entre las que se encuentra la ciudad Juárez en la Entidad Federativa de Chihuahua, en México. El programa consistía en ayudar a jóvenes en situación de riesgo proporcionándoles capacitación buscando que se involucraran en temas de provecho y perdieran el interés de formar parte de bandas criminales¹³. La inversión total del BID fue de 3.6 millones de dólares y se esperaba que los gobiernos y otros socios privados del proyecto aportaran otros 4.4 millones de dólares. De esos recursos, para Ciudad Juárez fueron 600 mil dólares del BID y aproximadamente 1.8 millones de dólares del gobierno mexicano. Organizaciones no gubernamentales (ONG) y de IES locales, como la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, la Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (campus ciudad Juárez)

¹³ Ciudad Juárez, Chihuahua, durante más de una década es considerada como una de las ciudades más violentas del mundo.

recibieron recursos, lo que permite inferir que éstos se canalizan también para el sector privado. El proyecto va desde enseñanza de habilidades y valores mediante el deporte, hasta cursos técnicos. La participación de este organismo es a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

El BID espera que la educación superior en América Latina crezca significativamente dada la pirámide poblacional en la mayoría de los países. La política de ES debe vincularse al desarrollo, a la construcción de una sociedad integral, por lo que debe ser considerada en un plan nacional que el Estado pueda normar.

Con respecto a la **Comisión Económica para América Latina (CEPAL)**, se puede mencionar que el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) se creó el 25 de febrero de 1948 con México como país miembro desde la fundación. Por la resolución 106 (VI), se crearon cinco comisiones regionales (Europa, África, la región Asia-Pacífico, el Medio Oriente y América Latina) que ayudarían a los gobiernos en investigación y análisis de temas económicos. Depende de la ONU y es responsable de promover el desarrollo económico y social de la región. El ideario de la CEPAL tuvo una gran influencia del pensamiento keynesiano y las escuelas historicistas e institucionalistas centroeuropeas.

Esta comisión inicia operaciones en diciembre de 1948. Es un organismo regional que tiene tres Sedes, la principal en Santiago de Chile y además dos subregionales, una para América Central (en la Ciudad de México desde 1951) y otra para los países del Caribe, en Puerto España (Trinidad y Tobago desde 1966). Además tiene oficinas nacionales en Bogotá desde 1952, en Montevideo desde 1960, Brasilia en 1968, Buenos Aires en 1974 y una oficina de enlace en la ciudad de Washington D.C. fundada en 1950. Su labor está más en el campo de la investigación económica. En los años 80's enfrentó la crisis de deuda latinoamericana con el llamado "ajuste con crecimiento", un enfoque que se basaba en la necesidad de alcanzar mayor crecimiento económico interno haciendo frente a los problemas de la deuda. Fue precisamente en 1984 cuando su campo de acción fue ampliado para

cubrir la zona del Caribe y así cambia su nombre a Comisión Económica para América Latina y el Caribe, conservando las siglas en español (CEPAL).

La CEPAL está organizada en divisiones, siendo de interés para esta tesis, la División de Desarrollo Social (DDS) y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) por su injerencia en la aplicación particular para los países con respecto de las tendencias mundiales de educación.

En los años 60's, la CEPAL puso énfasis en temas de desigualdad social y de matriz productiva, impulsando políticas de desarrollo económico y social destacando la urgente necesidad de diversificar actividades productivas de cada región de forma tal que se aumentara su competitividad internacional mediante el desarrollo de ventajas competitivas, labor imposible sin la universidad.

En los años 90's la CEPAL manifestó que “la incorporación del progreso técnico constituye un eje de transformación productiva, y emprende acciones junto con otros organismos internacionales para favorecer la vinculación sistemática entre educación, conocimiento y desarrollo” (Becerra y Diéguez, 2007, p. 34).

De la **Organización de Estados Americanos (OEA)**, se puede decir que su historia se remonta a 1890, cuando se establece la Oficina Comercial de las Repúblicas Americanas, precursor de la OEA. En 1910 la Oficina se convirtió en la Unión Panamericana y el 30 de abril de 1948, 21 naciones se reúnen en Bogotá, Colombia, para adoptar la Carta de la Organización de los Estados Americanos. Su sede está en Washington desde su fundación el 8 de mayo de 1948, y tiene agremiados a 35 Estados Americanos, estando México desde su fundación. Según su página oficial, la OEA es “el organismo regional más antiguo del mundo” y consiste en una organización internacional panamericanista del ámbito regional y continental, el más antiguo y extenso en superficie; es un organismo regional, que se creó con el gran objetivo de ser un foro político para el diálogo multilateral, para la integración y toma de decisiones en el ámbito americano. Su gran misión es promover el crecimiento sostenible en América.

La OEA ha visto cuestionada su integración en momentos políticos como el que ocurrió en 1962, cuando excluyó a Cuba de la organización. En 2009 en la XIX Asamblea General de la OEA, se votó por la reinclusión de Cuba en la organización, aún con eso, el gobierno cubano, manifestó su desinterés por retornar.

Otro acontecimiento en el mismo sentido se dio también en 2009 cuando fue suspendida Honduras como miembro del organismo, luego del golpe de estado que envió al exilio a su presidente, en Junio de 2011 se reincorporó.

Dentro de su organización, la OEA tiene algunas instancias consultivas y políticas como son: La Comisión Interamericana de Derechos Humanos, Conferencias Especializadas y Organismos Especializados.

En la Segunda Cumbre de las Américas celebrada en Santiago de Chile en abril de 1998, se revelaron progresos de los sistemas educativos en las últimas décadas, así como significativos rezagos en ciertos niveles y modalidades de educación.

La OEA ha manifestado que las principales preocupaciones son lo relacionado con:

- Equidad
- Calidad educativa
- Profesionalización de los docentes
- Gestión educativa
- Procesos de construcción y distribución del conocimiento

La importancia de estas preocupaciones radica en que si se atienden, se ponen las bases de la convivencia e integración equitativa. Como lo menciona en su página oficial, la OEA “fue fundada con el objetivo de lograr en sus Estados Miembros un orden de paz y de justicia, fomentar su solidaridad, robustecer su colaboración y defender su soberanía, su integridad territorial y su independencia”.

También la OEA ha escrito y ha tomado posición respecto a las tendencias y desafíos de la educación, sobre todo por las implicaciones para la formulación de políticas públicas y estrategias de acción colectiva en materia de educación en concreto se ha manifestado por:

- Presionar para elevar la calidad de la educación
- Aumentar la importancia de invertir en la educación de nivel medio
- Aumentar la conciencia social sobre la importancia de la buena educación para un futuro sostenible
- Presionar para dar mayor unidad y pertinencia a los programas educativos
- Enfatizar en la educación superior como instituciones sociales por excelencia, la autonomía de la universidad y la buena administración, lo que implica inculcar sistemas de información y evaluación de desempeño de la institución, de los docentes y de los alumnos

En la mencionada Cumbre de Las Américas de Santiago de Chile, se aprobó el Plan de Acción de líneas prioritarias con el objetivo de extender la cobertura y elevar la calidad de todos los niveles y modos de enseñanza. Además los Ministros de Educación de las Américas aprobaron un Programa de Seguimiento a los Mandatos de la Cumbre, en el que participaron OEA, UNESCO, CEPAL y BM. Los ministros promulgaron el Programa Interamericano de Educación de la OEA con los siguientes proyectos:

- Educación para los sectores sociales prioritarios
- Educación para Trabajo y Desarrollo de jóvenes
- Profesionalización de profesores y administrativos de educación
- Reforzamiento de la gestión educativa y desarrollo institucional
- Educación para todos y sostenibilidad en sociedades multiculturales

Con ello la OEA cumple 3 funciones principales:

- Promueve el diálogo entre funcionarios, especialistas, investigadores y universidades
- Promueve el intercambio de conocimiento
- Promueve la cooperación en materia de recursos humanos y de investigaciones

La OEA está consciente de que el principal proveedor de recursos humanos para un sistema regional competitivo es la universidad misma, que constituye el conocimiento científico y tecnológico y que distribuye el conocimiento.

2.2.3 Apoyo financiero proveniente de organismos nacionales

En realidad, en lo que se refiere a la planeación de la educación, ésta se introdujo a finales de la década de los años 50's con la idea de encontrar sinergia entre los planes y la acción. De acuerdo con Pallán (2001) la planeación institucional evolucionó de acuerdo a las siguientes fechas:

1950-1970. En esta etapa se constituye la ANUIES, con once universidades públicas y quince diversas instituciones de educación superior, la cual realiza trabajos al respecto ya que la planeación institucional era a nivel nacional. Al principio de esta fase, no se hacía dicha planeación. Así mismo en este periodo se creó la Comisión Nacional de Planeamiento Integral de la Educación, el cual fue instalado en 1965 por el Secretario de Educación Pública. Los trabajos de esta comisión no tuvieron el impacto esperado, si acaso influyó en sensibilizar a algunas autoridades universitarias sobre la problemática existente y la necesidad de planeación. En 1969 la ANUIES, preocupada por el escaso financiamiento público, prepara un estudio creando las bases para negociar mayores recursos con el gobierno federal, el cual fue presentado en 1970 en Hermosillo titulado el Diagnóstico Preliminar de la Educación Superior en México.

1970-1979: Crece el financiamiento y se incrementa la matrícula, derivado de la abundancia inicial de recursos económicos en el sexenio de L. Echeverría Álvarez. Se da un gran desarrollo a la planeación institucional; se promueven autoestudios por parte de la SEP y por iniciativa propia de algunas casas de estudios. Se conforma en 1979 el Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES). En 1971 el presidente mexicano integró la Comisión Coordinadora de la Reforma Educativa y dentro de esta comisión una subcomisión que se dedicó a la educación superior.

En 1979 se hace una evaluación de lo que se había realizado en materia de planeación institucional y las conclusiones fueron las siguientes:

- I. La principal motivación está presente en factores externos relacionados con la justificación del uso de recursos adicionales

- II. Los principales productos fueron indicadores estadísticos, pocas instituciones pudieron trascender a diagnósticos cualitativos
- III. Los autoestudios pusieron gran atención a las proyecciones de demanda social y previsiones de matrícula
- IV. En casi todos ellos se discuten las asignaciones históricas presupuestales y en pocos se contemplan reformas organizativas que permitan potenciar el uso de recursos
- V. Muchos de los documentos son autoelogios respecto a lo realizado en los últimos años, particularmente en lo que toca a ampliación de la matrícula.
- VI. Sólo algunos de estos ejercicios concluyeron con programas propiamente dichos
- VII. De los diez documentos estudiados a finales de la década de los años setenta, solo tres tuvieron un efecto duradero e importante (Pallán, 2001)

1979-1989: Se reduce la expansión de la matrícula y se articulan esfuerzos de la SINAPPES con instancias nacionales, regionales y con las instituciones. Se establece el Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior, el cual busca la coordinación entre gobiernos estatales y federales. En esta etapa es cuando se da a conocer el Plan Nacional de Educación Superior, aprobado en Puebla en 1978, en el seno de una reunión de la ANUIES y pasó a ser parte esencial de las políticas de la SEP (Pallán, 2001).

A partir de esta etapa, se dan crecientes recursos públicos para la educación superior. Se definen planes a largo plazo y luego se ajustan ante los cambios del escenario político y económico.

Se fortalece la idea de planeación cualitativa. Se crean programas como el Programa Nacional de Educación Superior (PRONAES) y el Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES) y consecuentemente, acercaron recursos económicos. Su potencial podría ser mayor si se eliminaran algunos formalismos

En 1981 se desarrolla el Primer Congreso de Investigación Educativa, en el cual se analiza la planeación, que de acuerdo con Pallán (2001) toca los siguientes aspectos:

- I. Operación. La planeación ha estado disociada de la operación. Ha sido un ejercicio de especialistas que en la práctica ha influido poco en el desarrollo de las instituciones
- II. Participación. El carácter participativo de estos procesos no sólo no se ha presentado, sino que es un propósito que ofrece dificultades técnicas inherentes
- III. Formulación de planes. Los planes de desarrollo fueron elaborados por especialistas aislados de las labores operativas
- IV. Planeación Estratégica. No hay propiamente estudios destinados a evaluar los alcances y limitaciones de este enfoque de planeación y, los que se han hecho, han dado un peso abrumador del medio externo además de que es parcial la revisión que se hace de la misión fundamental de cada institución

1989-1998: En la primera mitad de esta etapa se impulsan programas de planeación encaminados a obtener más recursos extraordinarios, en la segunda mitad, el esfuerzo fue hacia apoyar el planteamiento de obtención de recursos financieros, humanos y de infraestructura. Se presenta el Programa de Modernización Educativa que abarcó autoevaluación, evaluación por pares académicos y se forman los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), la Evaluación de Programas de Posgrado, la conformación del padrón de excelencia por parte del CONACYT, la evaluación de alumnos por medio de exámenes de ingreso, la evaluación de profesores para acceder a programas de estímulos económicos y se iniciaron los procesos de acreditación de instituciones y programas académicos.

La ANUIES presenta Propuestas para el Desarrollo de la Educación Superior. Lo más destacable es el marco normativo en el terreno fiscal, laboral y financiero y se plasma la necesidad de incrementar la oferta y la cobertura de educación superior.

La SEP también presenta -dentro del Programa de Desarrollo Educativo- la planeación estratégica y grado de cumplimiento de metas y objetivos.

La UNAM comunica un plan con las siguientes características: (Pallán, 2001)

- I. Se concibe al plan como un instrumento eficaz para alcanzar los consensos que permitan a la comunidad universitaria avanzar hacia la construcción de la universidad del nuevo milenio
- II. La esencia del plan radica en los principios que pretenden impulsarse: mantener el liderazgo de la UNAM como institución educativa, renovar su carácter nacional, reafirmar su condición de entidad pública, afianzar su autonomía y redoblar su compromiso con la sociedad mexicana
- III. La visión de lo que quiere realizarse se traduce en once programas estratégicos, los cuales tendrían vigencia en el lapso 1997-2000. A su vez estos programas estratégicos constituyen la base para el programa de trabajo correspondiendo a cada uno de los años de gestión. El plan parte de la misión que debe tener la universidad, los principios que lo inspiran, los programas estratégicos, los objetivos de cada uno de ellos y las metas de las acciones impulsadas, estas últimas con mayor detalle y cuantificación posible (Pallán, 2001)

De la **Secretaría de Educación Pública**, se puede decir que su gasto por alumno ha crecido apenas marginalmente al pasar de \$2,193.46 a \$2,250.89 de 1994 a 1999 respectivamente, mientras que el gasto federal total en educación por alumno se redujo de \$2,520.99 a \$2,502.69 en los mismos años. En cuanto a la educación superior, para los mismos años el gasto por alumno se redujo de \$10,203.70 a \$5,477.62 (Ulloa, 2001).

El papel activo que adquiere la Comisión de Educación en las reformas al Presupuesto de Egresos, provocan incrementos en los recursos para la educación en 1999. Del análisis de las aportaciones federales para la educación, se concluye que existe asimetría en las erogaciones que hacen los estados y que dicha inequidad se debe corregir (Ulloa, 2001).

Además, al aprobarse las reformas a la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) para 1999, se traslada a los estados el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) y el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) con todo y su presupuesto (Ulloa, 2001).

La propia SEP establece su programa de apoyo denominado Programa Nacional de Becas a la Educación Superior (PRONABES), que fue creado con el objetivo de dar oportunidad de acceder a los servicios públicos de educación superior, a jóvenes que tienen condiciones económicas adversas, o bien estudiantes con discapacidad, en programas técnico superior universitario y de licenciatura.

Es operado por la Subsecretaría de Educación Superior (SES), a través de la Coordinación Nacional de Becas de Educación Superior (CNBES), inicia operaciones en 2001 y desde entonces se han suscrito diversos convenios de coordinación entre la SEP, los gobiernos estatales y las IES públicas.

El estudiante beneficiado con esta beca debe acreditar todas sus materias y tener los promedios que el programa exige, lo cual se establece en la figura 13.

Figura 13. Pasos a seguir para becas PRONABES



Adaptado de Reglas de Operación del Programa Nacional de Becas y Financiamiento. "Acuerdo número 666 DOF" por SEP. (19 de Febrero de 2013). México: SEP.

Tabla 1. Apoyo económico que otorga PRONABES

Primer año de estudios	\$750 mensual
Segundo año de estudios	\$830 mensual
Tercer año de estudios	\$920 mensual
Cuarto año de estudios	\$1,000 mensual
Quinto año de estudios	\$1,000 mensual

Adaptado de Reglas de Operación del Programa Nacional de Becas y Financiamiento. "Acuerdo número 666 DOF." por SEP. (19 de Febrero de 2013). México.

Un programa más de la SEP es el del Programa de Mejoramiento del Profesorado, pues desde que inició en 1996 hasta el 30 de septiembre de 2011 había otorgado ya 7,699 becas (5,303 nacionales y 2,397 para el extranjero) a profesores de universidades públicas estatales (38% a mujeres y 62% a hombres) para la realización de estudios de posgrado de alta calidad, de los que se han graduado 4,729, siendo de ellos 3,009 en doctorado, 1,696 en maestría y 24 en una especialidad. Considerando aquellos alumnos que aún realizan la tesis y los que aún no terminan sus estudios, se tiene una eficiencia terminal del 71.78% (SEP, Acuerdo 623 DOF, 2011).

Los apoyos que otorga PROMEP se destinan únicamente a profesores de universidades públicas estatales, de universidades tecnológicas, politécnicas, escuelas normales públicas, universidades interculturales, por lo que se descarta como una opción de apoyo para obtener fondos que permitan capacitar profesores de universidades privadas, sin embargo, la universidad privada que cuenta con posgrados de alta calidad puede calificar para recibir alumnos de instituciones públicas becados por PROMEP radicando ahí la importancia de mencionarlo en esta investigación, planteándolo como un argumento más para mejorar en calidad y acreditación de programas por parte de la universidad privada además del registro correspondiente que debe hacerse. "Los recursos del PROMEP se otorgan a los profesores a través de convenios específicos entre la SEP y las IES" (Hernández, 2005, p. 66)

Existe un programa de comercio exterior y promoción de la inversión, del que se conceptualiza que el déficit presupuestal que tienen las personas físicas, derivado de ingresar menos de lo que gastan, provoca que el ahorro sea escaso. A nivel empresarial, el reflejo es muy similar, las empresas no ahorran y por tanto no realizan inversiones. Cuando los ingresos son suficientes para los egresos, se habla de equilibrio presupuestal, sin embargo se carece de crecimiento, a menos que en el presupuesto esté incluida la variable de inversión, lo que dista mucho de la realidad.

Una opción para hacer crecer el presupuesto es la deuda, sin embargo, ante déficit presupuestal, el deudor se vuelve riesgoso, lo que lo lleva a no tener credibilidad (crédito) ante el acreedor y por ende, o no se le presta, o se le presta en condiciones desfavorables.

En cuanto al gasto en educación, para el gobierno federal todo es gasto, no hay ingreso derivado de ello o los ingresos son mínimos para las IES. La instancia de ES que sí tiene ingresos directos es la universidad privada, que cuenta con un presupuesto integral y vive de ello.

Al ser la globalización un proceso irreversible que produce cambios estructurales en las economías que se abren, trae consigo oportunidades y envuelve a los países en una dinámica llena de complejidades pero más que nada de beneficios para la sociedad. México es el único país en el mundo con acceso preferencial al mercado del norte de América, Europa Occidental y Latinoamérica, por su ubicación geográfica en el centro del continente americano y con litorales tanto del Océano Pacífico como del Atlántico, entre Asia y Europa, y por los tratados comerciales que ha firmado. Ante la falta de ahorro en México y la falta de incentivos para la inversión, frecuentemente se recurre a la Inversión Extranjera Directa (IED) como motor de crecimiento. En el ámbito de la educación no es la excepción, los proyectos educativos de gran relevancia se han dado, la IED genera proyectos que ofrecen un beneficio a los inversionistas, máxime en una economía abierta como la mexicana, que da incentivos fuertes a los proyectos educativos.

“Incrementar la inversión en educación superior ayudará al buen funcionamiento del sistema, atendiendo con calidad creciente a los alumnos y otros usuarios de los servicios de las instituciones públicas de educación superior” (Hernández, 2005, p. 22).

Los beneficios derivados de la IED en educación son:

- Financian el uso de tecnología de punta o al menos de otras dimensiones
- Altos Estándares de competitividad
- Crean valor agregado sin un recurso físico (materia prima) tangible
- Tanto en infraestructura física como en el capital intelectual, profesores, planes de estudio y esquemas de pensamiento diferentes.
- Reduce el costo que implica madurar un sistema educativo, instalaciones, construir prestigio, entre otros factores.

México tiene, en sus relaciones internacionales, los foros en los que puede participar más activamente para atraer inversión extranjera, OCDE, Organización Mundial del Comercio (OMC), Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), teniendo pendiente su adhesión al Organismo Multilateral de Garantías de Inversión (MIGA) y la operación del *Overseas Private Investment Corporation* (OPIC).

Al ser limitados los recursos que destina la SEP a sus distintos programas, la IED complementa la labor no atendida. Entre los programas más importantes para los fines de esta tesis, están los que se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Presupuesto de la SEP y sus programas más relevantes (2008-2013, pesos constantes de 2008, -cifras en millones-)

Concepto	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total programas de operación SEP	\$33,425	\$39,194	\$42,586	\$50,825	\$34,583	\$37,962
Programa de Desarrollo Humano Oportunidades	\$20,041	\$20,064	\$24,071	\$25,660	\$19,237	\$19,283
Programa Escuelas de Calidad	\$1,453	\$1,630	\$1,537	\$1,999	\$1,418	\$1,623
PROMEP	\$566	\$759	\$726	\$726	\$623	\$604
PRONABES	\$982	\$1,522	\$1,425	\$1,483	\$1,231	\$2,626
Programa Escuelas de tiempo completo	No existe	\$543	\$528	\$1,876	\$2,505	\$4,930
Programa Integral de Fortalecimiento Institucional	No existe	No existe	No existe	No existe	\$1,128	\$1,254

Adaptado de Reglas de Operación del Programa Nacional de Becas y Financiamiento. "Acuerdo número 666 DOF." por SEP. (19 de Febrero de 2013). México.

Se aprecia que la SEP reduce el presupuesto de programas estratégicos prácticamente en la misma proporción que se reduce su presupuesto total y que, en función del plan establecido por la administración en turno, se destinan mayores recursos a programas que en otro momento son desatendidos.

Otros organismos activos en el financiamiento a la ES son la **Secretaría de Economía (SE)**, que con programas de apoyo en ciencia y tecnología da su respaldo a las IES en construcción de laboratorios y bibliotecas así como con programas para fomentar la investigación y el impulso de pueblos mágicos (como pequeñas y medianas empresas). Ha logrado encontrar la coordinación necesaria entre universidad privada y sector público.

El **Banco de México (BANXICO)** que directamente ofrece financiamiento para estudios de posgrado mediante el programa Fondo para el Desarrollo de Recursos Humanos (FIDERH), otorga financiamiento a tasa y condiciones preferenciales a profesionistas que desean estudiar un posgrado, en universidades públicas o

privadas, en el mercado nacional o internacional. Además el BANXICO otorga su aval en créditos internacionales que puede ofrecer el BM al sector público privado en el ámbito educativo.

Cabe mencionar que “uno de los aspectos más importantes derivados de los procesos de globalización es aquel relacionado con sus efectos sobre las políticas públicas en la educación superior, y sobre el papel que desempeñan los organismos internacionales y los estados nación en la puesta en marcha de éstas” (Alarcón, 2007, p. 12) entre esos organismos destacan el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, la CEPAL, la OCDE y la UNESCO.

La **Banca Privada** ha encontrado en la educación, sobre todo privada, un gran nicho de mercado para colocar recursos excedentes de ahorradores. El cliente que está inmerso en la educación superior corresponde a una familia que tiene las siguientes características:

- Clase social media o media alta
- Aspiraciones
- Confianza en la institución en que estudia
- Mayor probabilidad de encontrar un empleo con ingreso superior a la media
- El respaldo de la IES al programa de financiamiento

CAPÍTULO 3. MARCO REFERENCIAL

FINANCIAMIENTO A LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS MEXICANAS.

INSUMO DE ACUERDO AL MODELO CIPP

3.1 Normatividad

El marco normativo condiciona en buena medida las fuentes de financiamiento, sobre todo en México, donde hay obligatoriedad constitucional del Estado para proporcionar estudios en todos los niveles. Además por la evolución descrita, socialmente es mal vista la educación superior privada al percibirse como elitista e invasiva de una función que no le corresponde. Así, pues como menciona Hernández (2005), el marco normativo de la educación superior consta de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Educación, la Ley para la Coordinación de la Educación Superior, Leyes Orgánicas de las Universidades Autónomas y algunas otras disposiciones legales relacionadas tales como la general de Profesiones, de la Administración Pública, Reglamento Interior de la SEP, la Federal de Derecho de Autor, y la reforma del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, la de Ciencia y Tecnología y la de Planeación.

De acuerdo con cada gestión sexenal, reglamentariamente, el Presidente debe presentar un Plan Nacional de Desarrollo (PND), especificando objetivos, prioridades y políticas. A partir del gobierno de Miguel de la Madrid, se comenzaron a destacar los factores considerados como primordiales en la Educación Superior (Villaseñor, 2001). Así que tomando como referencia el sexenio 1988-1994, se han tenido cuatro Planes Nacionales de Desarrollo y por tanto cuatro programas de educación; el de ese sexenio se llamó Programa la Modernización Educativa (PME 1989-1994) de Carlos Salinas de Gortari, el segundo se denominó Programa de Desarrollo Educativo (PDE 1995-2000), el tercero Programa Nacional de Educación (PNE 2001-2006), el cuarto Programa Sectorial de Educación (PSE 2007-2012) y el que ahora se está viviendo que también se denomina Programa Sectorial de Educación (PSE 2013-2018) que a su vez contiene la Ley General del Servicio Profesional Docente, Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación

y el Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Educación, todo ello con el objetivo de mejorar la calidad de la misma.

Dentro de la normatividad aplicable, está la emitida por la **Secretaría de Educación Pública**, que fue creada en 1921, cuando el 90% de la población era analfabeta y cuyos esfuerzos fueron, hasta hace un par de décadas, la alfabetización de una población que durante el siglo XX se multiplicó diez veces. Al respecto se puede mencionar que el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos versa sobre la acción del Estado que promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades de educación, desde la inicial hasta la superior, apoyando la investigación científica y tecnológica. También se menciona que los particulares pueden impartir educación, sin embargo, reserva al Estado la facultad de dar y retirar reconocimiento de validez oficial de estudios. Para toda esta labor, se apoya en la Secretaría de Educación Pública (Hernández, 2005).

También se encuentra la **Ley de Asociaciones Público Privadas (LAPP)** que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 16 de enero de 2013, que regula las relaciones contractuales de largo plazo, entre instancias del sector privado y del sector público en la prestación de servicios precisamente al sector público o bien a otros individuos pero usando infraestructura provista parcial o totalmente por el sector público. Las dependencias podrán contratar a externos para proyectos técnicos, jurídicos, ambientales, sociales y financieros, sin que medie una licitación, sin embargo, en algunos casos dichas labores pueden ser realizadas por un departamento de investigación o docencia de la universidad. Uno de los grandes objetivos de esta ley, es que ahora se agiliza la contratación de estudios que permiten apoyarse en los centros de investigación, generando así un ingreso a las IES.

La **Ley General de Educación** que está vigente en México y fue publicada en el DOF el 13 de julio de 1993. Tiene 85 artículos, 6 transitorios y 8 capítulos. Se le han realizado más de 136 reformas y adiciones; de ellas, casi 97% en el sexenio de F. Calderón (casi 50% en el año 2011).

En ella se reglamenta el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y ahí se establece la naturaleza, los fines y los medios de la educación. Se indica que el Estado debe destinar al menos el 1% del PIB en apoyo a las tareas de investigación científica y desarrollo tecnológico que realizan las instituciones de educación superior públicas (LGE, Art.3°). Sin embargo hay más recursos para la educación “El Ejecutivo Federal y el gobierno de cada entidad federativa, con sujeción a las disposiciones de ingresos y gasto público correspondientes que resulten aplicables, concurrirán al financiamiento de la educación pública y de los servicios educativos. El monto anual que el Estado, compuesto por federación, entidades federativas y municipios, destine al gasto en educación pública y en los servicios educativos, no podrá ser menor a 8% del PIB del país, destinado de este monto, al menos el 1% del PIB a la investigación científica y al desarrollo tecnológico en las IES. En la asignación del presupuesto a cada uno de los niveles de educación, se deberá dar la continuidad y la concatenación entre los mismos, con el fin de que la población alcance el máximo nivel de estudios posible” (LGE, Art. 25).

Entre los planes estratégicos de infraestructura del Programa Sectorial de Educación (PSE) 2007-2012, se encuentra un objetivo loable que es mejorar la infraestructura y el equipamiento de la ES, para ello deben diseñarse y ponerse en marcha esquemas novedosos de financiamiento no oneroso y accesible, concurrencia de fondos federales y estatales, preferentemente a instituciones de mayor rezago (PSE, 2007-2012); el modelo propuesto se alinea con este objetivo facilitando recursos para que puedan acceder a la educación superior privada jóvenes de escasos recursos que de otra forma no podrían hacerlo.

Para las IES, el haber cambiado los mecanismos de asignación de recursos económicos, significó la sustitución de un subsidio estable, por un subsidio competido mediante convocatorias (como el fondo para modernizar la educación superior). Para la educación básica llegó con la inclusión en la LGE (1993) de la figura de los donativos privados a las escuelas públicas (Art.33,XI), lo que abre la puerta a la creación también de fondos para este nivel, pero de manos de

particulares o empresas. Otras iniciativas también apuntan a construir la conducción gobierno-empresarios en los espacios educativos, así que el CONACYT condiciona la entrega de fondos a que los programas de investigación de ingeniería estén vinculados con la industria (Aboites, 1995).

Por otro lado existe la **Ley de Coordinación de la Educación Superior (LCES)**. Esta ley busca establecer las bases para la distribución y coordinación de la función educativa entre la federación, los estados y los municipios y prever el financiamiento correspondiente (LCES Art 1°). Aunque el presupuesto en general es limitado esta ley determina que el Estado debe asignar recursos para la educación superior a instituciones públicas orientado hacia la docencia, investigación y cultura (LCES Art 21).

3.2 Aspectos que influyen en el financiamiento de la universidad

En este apartado se presentan básicamente dos grandes conceptos, la importancia que tiene contar con certificaciones, tanto públicas como privadas, una variable extrínseca a la universidad y los aspectos que se consideran para orientar el financiamiento educativo, básicamente una variable intrínseca a la universidad.

En la ES privada, existen algunos factores que condicionan su financiamiento:

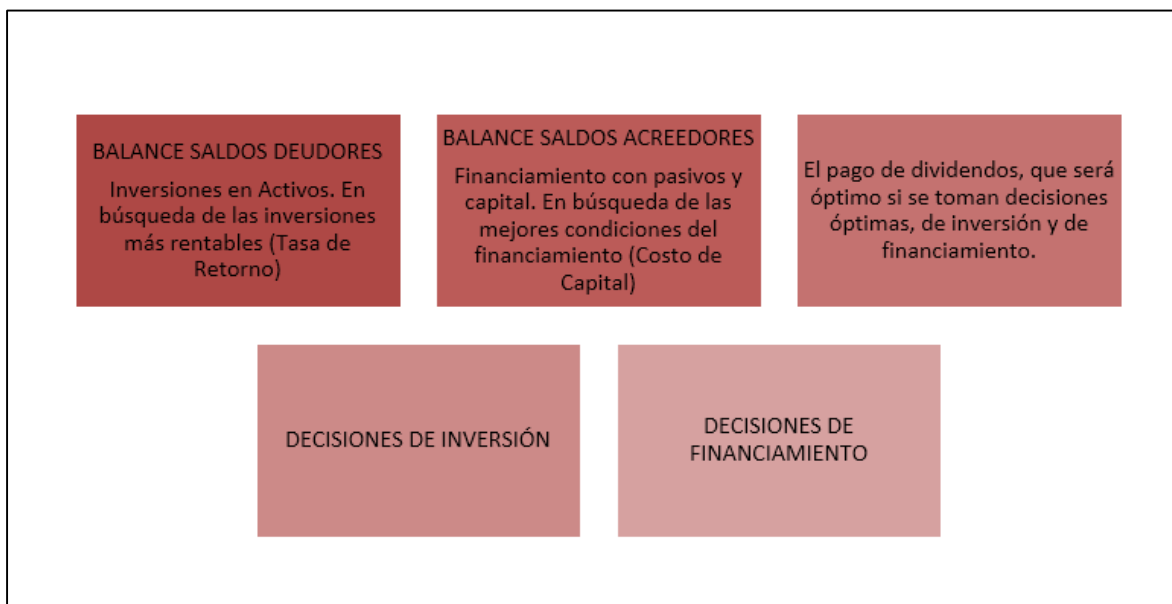
- La población estudiantil de licenciaturas y posgrados
- El precio de sus colegiaturas
- El nivel de becas y apoyos que otorga
- Su prestigio
- El reconocimiento social y de sus egresados
- Las relaciones públicas (autoridades educativas federales y estatales, empresarios, personas físicas y gobiernos)
- El presupuesto necesario para su operación
- La infraestructura necesaria

Tales factores reciben influencia de otros y algunos de ellos se relacionan entre sí, por ejemplo su prestigio depende del nivel académico que a su vez está influido por los recursos materiales y humanos que se asignan, por mencionar un ejemplo.

3.3 Modelo de gestión financiera

La función financiera puede ser resumida en tres acciones muy concretas: decidir en qué invertir, de dónde financiar la inversión y la distribución del remanente obtenido o como dice Gitman (2013) el pago de dividendos. Como se muestra en la Figura 14, el modelo financiero básico se basa en tomar esas decisiones para ejercer la función financiera al interior de toda organización, los que ha de tomar quien ejerce la función financiera en la IES.

Figura 14. Modelo Financiero Básico



Con respecto a la decisión de inversión se puede decir que quien lo hace, busca invertir con el mayor retorno o utilidad posible, tomando como base su costo de oportunidad, es decir, la mejor alternativa rechazada. La decisión de inversión se realiza con base en parámetros de liquidez, riesgo y rendimiento, lo que significa que hay un horizonte de tiempo en la inversión, una probabilidad de éxito en el flujo esperado y la volatilidad que le es propia, así como una utilidad esperada. El objetivo

al realizar la gestión financiera con base en las decisiones de inversión es siempre obtener el mayor retorno posible. En el caso de la universidad, las decisiones de inversión radican en optar por un laboratorio o una biblioteca, si un equipo de cómputo u otro, si tal o cual lote de libros o bien si construyo un edificio o una cancha de futbol. Y qué decir de la decisión de aperturar una carrera o un posgrado.

En cuanto a la decisión de financiamiento, lo que se busca es lograrlo en las mejores condiciones posibles, esto es tasa, plazo, reciprocidades, condiciones mejor conocidas como *covenants*. En las decisiones de financiamiento el objetivo es recibir los recursos al menor costo posible, por lo tanto, de un portafolio de opciones de financiamiento siempre será elegida aquella alternativa que ofrezca la menor tasa, el mayor plazo, que exija menos. En el caso de la universidad, la decisión de financiamiento radica en optar por un donativo, una aportación de un empresario, un convenio con empresas y gobierno, tramitar becas, cobrar servicios misceláneos, subir colegiaturas en el caso de la universidad pública aceptar a un alumno que pide un porcentaje de beca, entre otras alternativas.

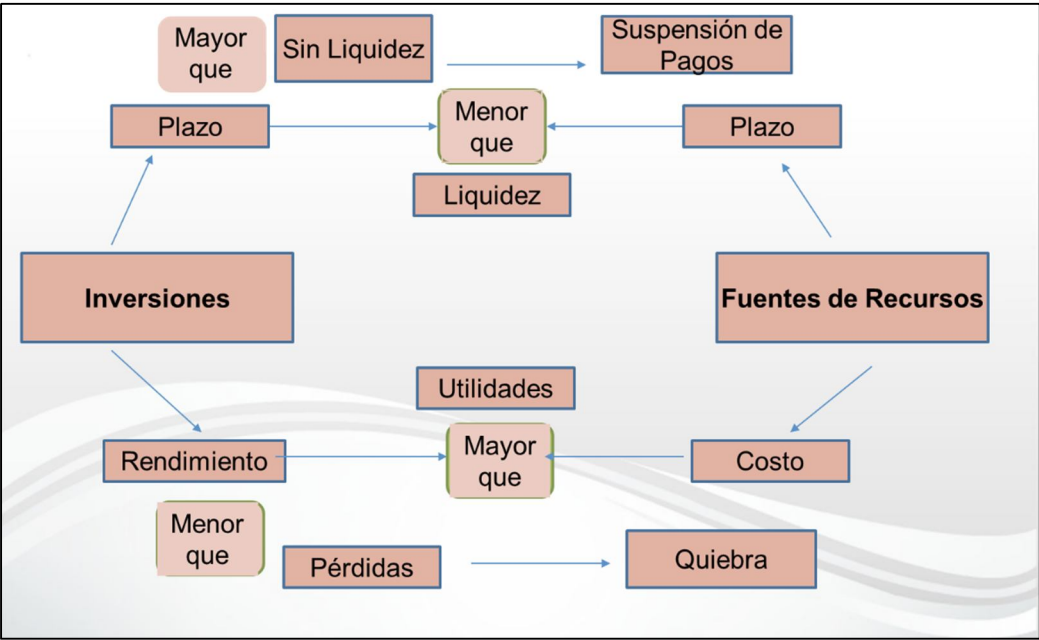
Como se puede apreciar, la combinación de una buena decisión de inversión y una buena decisión de financiamiento, son una mezcla perfecta para un alto rendimiento financiero, lo que garantiza la continuidad de la institución. Cabe señalar que la rentabilidad no solo se mide en términos monetarios o económicos. Podría darse el caso de que la decisión que se tome sea extraordinaria para transmitir una imagen positiva de la IES en la sociedad, lo que a su vez le acercará la opinión pública o la atención de empresarios y en el mediano o largo plazo un beneficio intangible de alta magnitud. Tal es el efecto que produce la investigación, los diseños de laboratorio que llevan a una patente o marca y los resultados de publicaciones de investigadores.

La gestión financiera se mide por la capacidad del decisor de combinar la mejor decisión de inversión con la mejor decisión de financiamiento, cuya combinación se da con base en factores cuantitativos y cualitativos y que le llevan a la tercera función financiera básica que es la decisión de qué hacer con la rentabilidad obtenida. En la empresa mercantil, esto se define como decisiones de pago de

dividendos, en la universidad su equivalente es el pago de un bono de productividad a sus colaboradores y las decisiones de nuevos proyectos emprendidos al estar imposibilitadas a un pago de dividendos en función de su constitución legal.

Como se muestra en el esquema de la Figura 15, las decisiones de inversión y financiamiento correctas llevan a utilidades, las incorrectas conducen a la quiebra. Con respecto al plazo, muestra que las inversiones tienen una temporalidad y las deudas también. Hacer coincidir los montos y plazos es parte del arte de la administración financiera de liquidez.

Figura 15. Esquema de resumen financiero de Rossell



Adaptado de “Finanzas amigables”. Por Rossell.

3.3.1 Modelos de financiamiento

Ordinariamente el financiamiento tradicional al que se recurre por parte de la empresa y de las instituciones es el bancario, pues es el que más se conoce y que está al alcance de todos. Una práctica de las empresas que cuentan con gobierno corporativo, que son administradas por expertos en finanzas, es recurrir a

mecanismos de financiamiento más elaborados como son la emisión de deuda y capital. Ello les permite encontrar menor costo de financiamiento.

En los distintos libros de texto de finanzas se menciona la necesidad de recurrir al financiamiento interno antes del externo, como la alternativa más al alcance del director de una empresa para obtener recursos sin un costo, ello sin duda alguna produce eficiencias y buenos resultados, pero generalmente es insuficiente.

Recurrir a recursos externos es una necesidad que en ocasiones hace que el costo del capital sea menor y por tanto se obtengan mejores márgenes.

Para las IES, el recurso financiero vía crédito bancario está limitado por el riesgo que observa el banco al tratar de ejercer garantías de crédito en una institución de prestigio o al menos lo que socialmente puede significar el cierre de una IES y su afectación a la imagen de la institución bancaria.

3.3.2 Modelos de financiamiento en México

En México, las Instituciones Públicas han manifestado que es necesario “contar con un nuevo modelo de subsidio que, en particular, tenga en cuenta el desempeño institucional” (SEP, 2001). México como otros países ha mermado la inversión en educación superior como parte de una tendencia de los países subdesarrollados de buscar un destino del presupuesto más visible a la opinión pública con resultados tangibles. Es sabido que la educación no es tangible en el corto plazo, más allá de lo material en la construcción de escuelas, más maestros, más instituciones. Los principales problemas en el financiamiento a la educación en México son:

- Reducción del gasto público, derivado de priorizar otros sectores sociales y económicos
- Concordancia con tendencias mundiales de la ES, donde el Estado ha dejado cada vez más en manos privadas esta tarea
- Menor crecimiento del presupuesto en proporción al crecimiento de la demanda
- Reducción de participaciones federales para la educación

- Participación de la iniciativa privada cada vez más activa, con mayor margen de maniobra, menor burocracia, capacidad de reacción y toma de decisiones
- Régimen fiscal favorable a los privados, pues la deducibilidad del gasto en educación privada que facilita la decisión de las familias por orientarse a este tipo de educación
- El alto costo, derivado de la mala administración de las IES que provoca un gasto per cápita tan elevado, que en ocasiones es comparable el costo de un alumno de universidad pública con el de un alumno de universidad privada
- No existen programas institucionalizados y debidamente protocolizados para la obtención de fuentes alternas
- Burocratización del gobierno y manejo discrecional del presupuesto público de educación, así como la falta de transparencia
- Altos niveles de ausentismo, reprobación, deserción y baja eficiencia terminal, que provocan desmotivación de las autoridades y luego reducción de presupuesto asignado
- No hay impuestos estatales o definiciones fiscales de los estados, que permitan a las entidades recaudar ingresos para el fortalecimiento de la educación
- La falta de una política decisiva del gobierno federal que permita fortalecer los planes nacionales de educación, una política clara de financiamiento necesaria para la ES pública, con políticas y procedimientos claramente definidos, con reglas de transparencia y rendición de cuentas que ahuyenten los intereses de grupos

El contexto de desarrollo, la necesidad de espacios en la ES y la insuficiencia del Estado para instalar los planteles necesarios, ha propiciado la proliferación de IES, algunas de ellas de dudosa calidad, sin embargo, son necesarias ante la demanda creciente. Llevadas por las corrientes de demanda que crecen e interactúan cada vez más, las universidades son presionadas para cambiar sus programas, reemplazan a su personal docente y modernizan sus equipos e instalaciones físicas, las cuales son cada vez más caras, y deben hacerlo más rápido que nunca (Clark, 2000).

Ya existen actividades de recaudación de fondos ordinarias y actividades extraordinarias en países desarrollados, de las que se pueden obtener algunas ideas, analizar sus ventajas y desventajas así como su viabilidad en una cultura distinta como es la mexicana.

En México la universidad privada que más ha incursionado en temas de fondeo por fuentes alternas es el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, cuyo programa Sorteo TEC, le provee jugosa rentabilidad.

La necesidad de recursos por fuentes alternas fue establecida claramente en la justificación de esta tesis ya que es requisito indispensable, para generar un nuevo carácter orientado al cambio, que halla mayores recursos financieros. Es esencial que existan fondos discrecionales, los que se consiguen mediante consejos de investigación que se relacionan con empresas, gobiernos y fundaciones filantrópicas y van desde regalías por propiedad intelectual hasta ingresos por uso de instalaciones y fondos obtenidos de exalumnos (Clark, 2000).

La escasez de recursos y la necesidad de gastos importantes en educación, provocó a finales de los años 50's una acción concertada entre los distintos elementos de la sociedad, como una derivación tardía de la economía intervencionista Keynesiana y de preocupación de la época (Pallán, 2001).

Habiendo ya definido que hay fuentes estatales y fuentes privadas de recursos, se tiene que la universidad pública cuenta con ingresos en su origen y en su operación ordinaria, provenientes del Estado, en este caso se encuentran el 68% de las IES; por cada 10 pesos de subsidio, 8 provienen del gobierno federal y 2 del gobierno estatal (Hernández, 2005). De acuerdo a este mismo autor, la universidad privada tiene una fuerte inversión inicial proveniente de inversionistas privados (el 32% de las IES); sin embargo, la operación ordinaria de las privadas se financia al cien por ciento con las cuotas pagadas por los alumnos que estudian en sus instalaciones.

Para Ibarra (2002) existen otros fondos extraordinarios de financiamiento para las IES públicas tales como el Fondo de Modernización de la Educación Superior (FOMES), el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), el Fondo de Inversión para las Universidades Públicas Estatales (FIUPEA), el Programa de Apoyo al Desarrollo Universitario (PROADU), el Fondo de Aportaciones Múltiples (CAPCE-FAM-RAMO 33) y el Fondo de Apoyo Extraordinario a las Universidades Públicas (FAEUP).

Las universidades padecen de insuficiencia financiera, el PME mencionó que se deben precisar las maneras y los medios para asegurar una mayor autosuficiencia financiera de las universidades, el PDE menciona la diversificación de las fuentes de financiamiento de las IES y de la necesidad de buscar fuentes alternativas de financiamiento.

El Plan Nacional de Educación (PNE 2001 - 2006) plantea dos líneas de acción para la búsqueda de fuentes alternas de financiamiento, pero no se puede perder de vista que se refiere principalmente a la universidad pública. Las dos líneas que pide son: el uso de fondos internacionales y fuentes complementarias principalmente aquellas que contribuyan a vinculación con el entorno (SEP 2001). Este programa establece compromisos como crear un modelo de subsidio para las IES, lograr que se incremente el financiamiento a la educación superior hasta alcanzar el 1% del PIB, conseguir que se incrementen anualmente los recursos del programa para la ampliación de la oferta educativa, así como aquellos objetivos orientados al fomento y a la mejora de la calidad de la educación superior y su aseguramiento (SEP 2001).

3.3.3 Modelos aplicables a las universidades privadas

Necesariamente donde está la universidad hay innovación, es parte de su esencia, de su razón de ser, de otra forma no estaría optimizando sus recursos e infraestructura. No puede dejarse llevar por la pereza mental de no pensar algo nuevo; es la innovación lo que la hace ser ella misma. Para los fines de esta tesis, los planes y programas que forman parte de un modelo operativo y financiero son

innovación financiera que fortalece la operación y financiamiento, dando sustento a la permanencia de la universidad.

Innovar implica simplificarse a sí misma, mejorar sus procesos y procedimientos, creando y diseñando metodologías y actividades simples, de fácil entendimiento que ayuden al docente y al universitario el acceder a ellos. “El universitario sólo se puede sentir a salvo hoy día si se encuentra lejos de los centros de decisión, organización o administración de las universidades” (Llano, 2003, p. 37).

En este rubro, es importante destacar la investigación realizada por Clark (2000) sobre los distintos modelos financieros que se aplicaron en las últimas décadas el siglo XX en distintas universidades y que corresponde a Inglaterra, Países Bajos, Suecia, Escocia y Finlandia. Es una referencia indispensable que el autor de esta tesis consideró como un Insumo en para el desarrollo del modelo financiero. Son cinco casos de éxito debidamente documentados, que siguieron fuentes alternas de financiamiento con métodos interesantes, así que desde las tablas 3 a la 7 se muestra la evolución de las distintas fuentes de financiamiento que utilizaron dichos centros educativos.

Tabla 3. Fuentes de apoyo financiero, universidad de Warwick, 1970-1995 (millones de libras).

Año	Apoyo central		Donativos para investigación y contratos*		Todas las demás fuentes		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
1970	2.0	69	0.3	10	0.6	21	2.9	100
1975	5.1	69	0.7	9	1.6	22	7.4	100
1980	14.6	70	2.0	10	4.3	20	20.9	100
1985	21.5	60	4.8	13	9.8	27	36.1	100
1990	36.0	43	14.6	18	31.9	39	82.5	100
1995	51.3	38	19.7	15	63.0	47	134.0	100

* Incluye donativos de investigación y contratos tanto de fuentes gubernamentales como no gubernamentales; por ejemplo, en 1995, la fuente gubernamental era de cerca del 9%, la no gubernamental totalizó cerca del 6%, haciendo un total de 15% (Clark, 2000).

La universidad de Warwick emprendió el proyecto de generar sus propios ingresos, un excedente anual, creando una política que todos los departamentos debían seguir. Su parque científico junto con el grupo manufacturero, la escuela de administración y otras unidades de la universidad –por ejemplo, una oficina de desarrollo industrial no revisada aquí-, que favorecieron una compleja y buena realización de la vinculación universidad-industria.

Warwick, ubicada en las midlands inglesas y con tres décadas de antigüedad se posicionó y tuvo recursos para ser una de las mejores universidades de su propio país. Lo que se hizo en esa universidad fue construir centros de investigación que incluían al centro para materiales de tecnología avanzada, el cual tiene programas de investigación mancomunados con importantes socios industriales ingleses, como Roll Royce y British Gas, así como negocios con colaboración extranjera en países como Suecia, Francia, Bélgica y Japón (Clark, 2000).

Cuando la fundación alemana Bertelsmann buscó a fines de 1989 por toda Europa el caso más impresionante de una universidad que estuviera progresando, escogió a Warwick como la ganadora. Al premiarla en 1990, la fundación describió a la universidad como un “modelo de universidad europea” que combinaba de manera ejemplar “la excelencia académica y la generación imaginativa de ingresos” (Bertelsmann Foundation, 1990).

Obviamente lo que hizo Warwick no sería posible si no se cumple con los elementos básicos de una universidad innovadora que se mencionan en esta tesis, tales como una capacidad administrativa reforzada, del desarrollo de fondos extraordinarios, de una vigorosa periferia de estructuras y programas de alcance externo, de una voluntad para que los departamentos del núcleo académico se unan en la búsqueda de nuevos negocios y relaciones y, finalmente, de una mentalidad innovadora que lleve a la universidad hacia una nueva dirección de desarrollo y presente una perspectiva distintiva, diferente de las formas tradicionales (Clark, 2000).

Tabla 4. Fuentes de apoyo financiero, universidad de Twente, 1970-1995 (millones de florines holandeses)

Año	Apoyo central		Donativos para investigación		Otras fuentes*		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
1970	37.5	93			2.9	7	40.4	100
1975	89.5	94			5.6	6	95.1	100
1980	134.4	96			5.4	4	139.8	100
1985	155.7	85	3.9	2	23.4	13	183.0	100
1990	177.0	74	13.0	5	50.6	21	240.6	100
1995	233.5	76	10.4	3	63.7	21	307.6	100

*Más allá de la principal provisión para la investigación realizada dentro de la primera línea, muchos de los fondos basados en la investigación y los muy discrecionales se obtuvieron incrementando la capacidad para generar ingresos de las fuentes no tradicionales, así como de los consejos de investigación. Conforme generaron ingresos, “el convenio de investigación y el convenio de educación” se convirtieron en componentes del presupuesto de la “universidad emprendedora” (Clark, 2000).

Twente, ubicada en los Países Bajos en la frontera con Alemania, se erige como una universidad tecnológica con carácter más amplio, con un segundo enfoque de crecimiento dirigido las ciencias sociales aplicadas y con su propio conjunto de características distintivas en el campus. Las fuentes generadoras de recursos fueron consejos de investigación. Se diseñó un programa llamado Colocación Temporal Empresarial (TOP) para apoyar a emprendedores con asesorías, recursos humanos y financiamiento (Ver Tabla 4).

La escuela privada, conocida como Escuela de Administración de Negocios de Twente (TSM), se inició a finales de los años 80's como una importante rama de la facultad ya establecida en estudios de administración. Opera una maestría comercializada que es la *Master in Business Administration* (MBA) a través de cuatro diferentes programas con apoyo propio de tiempo completo y medio tiempo, dentro y fuera del campus. La citada escuela que se menciona ofrece programas de entrenamiento a ejecutivos y también hace arreglos para las asociaciones de negocios y profesionales con el fin de que traigan sus propios programas de entrenamiento al campus, rentándoles lugares para conferencias, así como para las

instalaciones deportivas. En 1993 se transformó (con base en un convenio con tres universidades), en un negocio de cooperativa con las universidades de Twente, Groningen y Eindhoven, volviéndose totalmente emprendedora (Clark, 2000).

Tabla 5. Fuentes de apoyo financiero, universidad de Strathclyde, 1970-1995 (millones de libras esterlinas).

Año	Apoyo central		Donativos para investigación		Otras fuentes*		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
1970	3.8	75	0.6	11	0.7	14	5.1	100
1975	8.3	80	1.0	10	1.1	10	10.4	100
1980	15.6	64	1.2	5	7.7	31	24.5	100
1985	24.9	59	2.0	5	14.9	36	41.8	100
1990	38.8	48	3.8	5	37.5	47	79.6	100
1995	59.8	45	5.8	4	67.1	51	132.7	100

*Incluye colegiaturas (Clark, 2000).

Strathclyde, de Glasgow, descrita en el sistema británico como la histórica universidad tecnológica, adquiere importancia cuando tres de sus cinco facultades (administración, educación y arte) se enfocan a la investigación, la enseñanza y servicio, además de ciencia y tecnología. Crea una oficina de investigación y desarrollo (I&D) y desarrolló la patente de un medicamento llamado *Atracurium*, patente que generó una jugosa fuente de regalías. Su compromiso es cerrar la brecha entre la industria y la universidad. Ha registrado más de doce patentes, algunos conjuntamente con empresas industriales.

Cuando una universidad se proyecta de esta forma en la investigación, como se puede observar en la Tabla 5, se abren horizontes para acceder a fondos públicos y privados en busca de una mayor rentabilidad social en la generación de empleos. En cuanto a la misma universidad, ésta se orienta a un cambio constante, se aportan ideas, se vuelve creativa y ve utilidad en el aprendizaje que va alcanzando (Clark, 2000).

Tabla 6. Fuentes de apoyo financiero, universidad de Chalmers, 1980-1995 (millones de coronas suecas).

Año	Apoyo central		Consejos de investigación		Todas las demás fuentes		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
1980	222	67	62	19	47	14	331	100
1985	315	59	104	20	113	21	532	100
1990	618	58	258	24	193	18	1069	100
1995	794*	55	353	25	290	20	1437	100

*Bajo el nuevo convenio de 1994 de "fundación" una asignación para gastos en las instalaciones, se incluye por primera vez (Clark, 2000).

Chalmers, ubicada en la costa occidental de Suecia, es una universidad enfocada a la tecnología altamente especializada. Aun cuando afirma su fuerza de innovación a través de un espectro de áreas de ingenierías y ciencias aplicadas y asume un estatus especial en el sistema universitario de su país, unió el núcleo académico con la periferia del desarrollo alrededor de una idea de universidad innovadora. Se atrevió a crear empresas, parques tecnológicos, empresas generadoras de empleos, algo inusual para las universidades en Suecia, creando como consecuencia un gran laboratorio de prácticas para alumnos y profesores y sobre todo bolsa de trabajo para los alumnos recién graduados. Sumó otros beneficios como el fortalecimiento en las relaciones con los exalumnos y recaudación de fondos, creando incluso un departamento u oficina de recaudación de fondos y asuntos de exalumnos. Se atrevió a construir en el campus una incubadora para albergar al creciente número de empresas filiales, desarrollando un gran parque de ciencia adyacente a su campus. Se inició en 1984 bajo un patrocinio triple: de la universidad, del gobierno local de la ciudad y de una cámara de comercio regional, y fue abierto en 1987 como negocio en un nuevo y gran edificio. El parque ha sido principalmente un lugar en el que las empresas de negocios pueden establecer actividades de investigación que logren beneficiarse del ambiente universitario.

Firma un convenio de cooperación en investigación, fortaleciendo así la internacionalización de alumnos y profesores. Además constituyó una asociación

de estudiantes donde un parlamento de la misma elige a sus propios funcionarios para el siguiente año. Anualmente tiene de cuatro a cinco funcionarios de tiempo completo a quienes se les paga un sueldo y están libres de estudios durante un año; se mantienen ligados con la administración del campus, convirtiéndose en administradores junior y permitiéndoles participar en comités de su facultad. Los buenos estudiantes han sido atraídos para estos puestos de liderazgo y su participación intensa y remunerada los lleva a identificarse estrechamente con el carácter de la institución (Clark, 2000).

Hay otras fuentes como son los consejos de investigación y departamentos gubernamentales no educativos, donde la recaudación de fondos es competitiva, además de otras dos fuentes: “investigación comisionada” y “contribuciones, fondos y regalos”, los últimos vinieron de fundaciones privadas suecas y empresas industriales deseosas de contribuir tanto con fondos asignados como no asignados para el bienestar a largo plazo de Chalmers.

Tabla 7. Fuentes de apoyo financiero, universidad de Joensuu, 1980-1995 (millones de marcos finlandeses).

Año	Apoyo central		Consejos de investigación		Otras fuentes		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
1980	28.3	96	0.4	1	0.9	3	29.6	100
1985	72.5	94	1.8	2	2.7	4	77.0	100
1990	88.3	70	6.5	5	31.7	25	126.5	100
1995	155.0*	66	15.7	7	63.6	27	234.3	100

* Gasto total del gobierno por 222.7 millones, incluyendo dos nuevas asignaciones no consideradas anteriormente; 45 millones para la Universidad, para el pago de renta de sus edificios, y 22 millones para el pago de renta del fondo de jubilaciones. La cifra comparativa es entonces aproximadamente de 155 millones (Clark, 2000).

Joensuu, ubicada en la Finlandia rural, vista como una universidad poco importante, con 15 años de antigüedad y de estrato social bajo desde su origen, tuvo que luchar para lograr un nicho sustentable dentro de su sistema nacional, lo que hizo fue impulsar a todas sus áreas a hacer negocios comprometiéndolos sobre todo en

generación de educación continua y a los departamentos para que generen alguna otra fuente de ingresos. Para lograrlo requirió de un buen ejercicio de liderazgo y de estrategias y metas compartidas, por lo que toma relevancia una figura que encabece dicha campaña. Llama la atención que Joensuu basa en buena medida el éxito de estos programas en la flexibilidad a las cargas de trabajo del personal académico (Clark, 2000).

Estas cinco universidades *Warwick, Twente, Strathclyde, Chalmers, Joensuu* mostraron en 1995 más capacidad sistemática para dirigirse por sí mismas de la que habían tenido en los quince años anteriores. Cinco universidades, cinco lugares diferentes, condicionadas cada una por sus contextos nacionales, con historia diferente, antigüedades distintas, de diferentes orígenes y trayectorias de desarrollo; sin embargo en todas ellas, se observó el compromiso y el esfuerzo de individuos en lo particular (Clark, 2000).

No solo Clark ha documentado los esfuerzos realizados por centros educativos, existe el caso de la universidad de Lund Suecia, que tiene una dependencia denominada Unidad de Cooperación para la Investigación (FOSAM por sus siglas en sueco), por su carácter novedoso y creativo en sus tareas de coordinación de las actividades de investigación ante la universidad, gobierno y el entorno social y productivo. Promueve y organiza, mediante esta unidad, programas de investigación y estudios, especialmente adaptados a las necesidades regionales de diversos grupos, instituciones y empresas. Establecida en 1969, esta unidad tiene sus orígenes en la Secretaría de Contactos, sistema que permitía a empresas y paraestatales, contar con los servicios de un investigador por un tiempo determinado. La universidad pagaba hasta la mitad del salario del investigador, asumiendo además la responsabilidad como empleador por la duración del contrato. Con ello, los investigadores experimentan el trabajo práctico, introduciendo sus conocimientos o aplicando modelos que antes sólo habían sido simulacros teóricos o de laboratorio, al tiempo que los clientes se ven beneficiados aprovechando los conocimientos teóricos del investigador (Lugo, 1995).

El éxito de este proyecto llevó a las empresas, sindicatos y gobiernos locales a hacer fila para poder disponer de investigadores de contacto. Siendo entonces FOSAM parte de un modelo nacional de vinculación que opera con principios similares en todo el país (Lugo, 1995). Desarrolla tareas como gestionar la investigación y formación contratada; ejerce funciones consultivas dirigidas a los investigadores para convertir una idea o proyecto académico en una producción o servicio; organiza intercambio de funciones entre empleados y funcionarios de la universidad, escuelas técnicas superiores, empresas y gobiernos. Además, proporciona a los investigadores la posibilidad de trabajar jornada parcial en dependencias de gobierno, organizaciones sociales y empresas privadas. Ofrece la posibilidad de que los clientes aprovechen el equipamiento de la universidad y difunde información sobre el resultado de las investigaciones. Por otro lado la universidad se beneficia perfeccionando sus planes de estudio. Las experiencias e intercambios que FOSAM tiene podrían enriquecer a otros países (Lugo, 1995).

Las universidades tradicionales llegan a una bifurcación financiera, destinan a su operación el mayor porcentaje de sus ingresos y apenas una pequeña proporción inversiones de infraestructura. Sobre todo la universidad pública, se puede sentar pasivamente a esperar los aumentos y las reducciones financieras –y bailarán al ritmo que el gobierno quiera- el apoyo del gobierno determinará la respuesta que surja en la universidad o bien puede intervenir activamente diciendo cómo desarrollar líneas adicionales de ingreso de patrocinadores que ellos han buscado. Estas actividades presupuestales son un paso crucial en la actitud innovadora de la universidad.

La respuesta innovadora ofrece una fórmula para el desarrollo institucional la cual coloca a la autonomía sobre la misma definición de base. Diversificar el ingreso para incrementar los recursos financieros, proporcionar dinero discrecional y reducir la dependencia con el gobierno; desarrollar nuevas unidades fuera de los departamentos tradicionales para iniciar nuevas relaciones con el ambiente y modelos de pensamiento y capacitación; convencer a los departamentos del núcleo académico que ellos también pueden valerse por sí mismos, recaudar fondos, elegir

entre las especialidades y así tener una perspectiva innovadora. Desarrollar un conjunto de creencias estructurales que guíen y racionalicen los cambios estructurales que proporcionan una mejor capacidad de respuesta y construir una capacidad de dirección central, tomar decisiones importantes que ayuden a centrar a la institución. La respuesta innovadora en toda su plenitud da a las universidades mejores medios para definir su alcance, para incluir más aprendizaje valioso, para moverse con mayor flexibilidad en el tiempo de un programa importante al otro y, finalmente, para construir una identidad y un centro de atención organizacional. Las universidades modernas que buscan transformarse se convierten en organizaciones de aprendizaje (Clark, 2000).

Las reformas educativas en un país no pueden aislarse de las reformas que se dan en otros países. Hay retos y riesgos en la construcción de la educación superior, tal como lo sostienen Faracao, Luzón y Torres (2009).

El patrocinio de las empresas para la actividad universitaria, principalmente en la investigación se torna relevante, así como la obtención de mayores grados académicos para realizar mejores trabajos de investigación y tener un mayor reconocimiento (Clark, 1997).

Wittrock B. (1996) habla de tres transformaciones de la universidad moderna: La primera económica y tecnológica, la segunda los procesos sociales y la tercera el proceso de búsqueda de un nuevo orden político para afrontar las cuestiones sociales y culturales.

Ahora bien, analizando la primera transformación de la universidad moderna referida a los aspectos económico y tecnológico, se tendría que llegar a la siguiente pregunta: ¿Qué valor agrega la universidad privada al joven que se orienta por esa alternativa? A propósito, se conocen diversos enfoques tratando de identificar la rentabilidad económica de la educación superior comparando costos de estudio contra ingresos que los egresados tienen (Muñoz Izquierdo, 2001).

Está claro que, desde que el alumno ingresa a su universidad hasta que egresa sufre una transformación que depende de los insumos que se hayan utilizado en su

transformación, tales como material didáctico, planes de estudio, entorno social, vinculación teórica y práctica (Muñoz Izquierdo, 2001), pero también los profesores, el orden del plan de estudios, el nivel de exigencia y disciplina a que fue sometido.

3.4 PROCESO DE ACUERDO AL MODELO CIPP

3.4.1 Necesidad de recursos para la realización de las tareas universitarias

Estar acreditado abre oportunidades para las IES, pues les da acceso a fondos públicos, crece su prestigio y éste a su vez le favorece para el establecimiento de programas como los que esta tesis propone.

La planeación, evaluación y acreditación son estrategias y mecanismos que expresan una determinada forma de entendimiento entre la sociedad y la educación superior, por tanto se atribuye a la ES una función social que se entiende a través del tiempo mediante estos mecanismos de acreditación, por medio de los cuales también se puede dimensionar su evolución (Villaseñor, 2001).

Las universidades han tenido la necesidad de agruparse a fin de coordinar esfuerzos concretos de certificación, de prestigio y de cooperación con el Estado en las labores estratégicas de educación, existen una cantidad importante de organismos y asociaciones de los que se exponen los siguientes:

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

Su historia tiene relevancia desde que Ernesto Zedillo fue titular de la SEP de 1992 a 1994 y casi desde que inició su gestión dejó claros testimonios de la orientación de su política educativa. En la reunión de la ANUIES en Manzanillo, Colima en Marzo de 1992, se mencionó:

- I. Hay que tener sumo cuidado en la asignación de recursos a las IES para buscar la productividad y rentabilidad del gasto público
- II. Las IES deberán competir entre ellas y con otros niveles educativos para los escasos recursos disponibles

- III. Urgencia de buscar mejores resultados en la educación superior, ya que su rentabilidad es menor que la de la educación básica y, sin embargo, el costo por alumno es mayor
- IV. Lo que la sociedad espera fundamentalmente de la educación superior es que capacite a los alumnos para desarrollar una actividad productiva y remunerada
- V. Los criterios para la asignación de recursos son la excelencia y la pertinencia, por lo cual no basta con incrementar los presupuestos, ya que las IES públicas se encuentran en una crisis de calidad académica y de pertinencia social
- VI. Si las IES públicas no responden al resto del desarrollo que se plantea en el país, con el tiempo serán irrelevantes para la sociedad y se buscará la opción de las universidades privadas ya que el avance de las universidades públicas es demasiado lento. En tal evento de marzo de 1992 en Colima, el mismo titular de la SEP hizo comentarios sobre otros aspectos concretos (que se analizarán más adelante), lo anterior da un punto de enlace entre las políticas educativas de los periodos sexenales posteriores. Precisamente con Ernesto Zedillo, se percibe que dichas políticas dejan ver un acercamiento interesante con los postulados del Banco Mundial y de la OCDE en esta materia” (Villaseñor, 2001)

De acuerdo a Ulloa (2001), los ejes del financiamiento para la educación en este sexenio fueron:

- I. Menos recursos en términos reales con relación al sexenio anterior
- II. El gobierno federal ha operado el sistema educativo con salarios reducidos al magisterio y ha reducido sus inversiones apoyándose en contribuciones obligatorias para la sociedad
- III. Atraso en el cumplimiento de metas del Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000
- IV. Descentralización de servicios educativos del gobierno federal a los estados

- V. Disminución del gasto federal en educación media y superior, sobre todo en esta última, que se ha traducido en un proceso de privatización de la educación superior, acorde a las tendencias mundiales

La evaluación y la acreditación están así vinculadas por los objetivos económicos que pueden cumplirse elevando los niveles de productividad y la calidad de los servicios que las IES ofrecen. Se fortalece entonces la idea de que existan organismos certificadores y evaluadores como el Centro Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CENEVAL).

Las empresas esperan graduados competentes, los gobiernos esperan universidades que hagan más por la sociedad. Ambas instituciones, empresas y gobiernos tienen especial interés en hacer que la universidad prospere y cumpla su función, están dispuestos incluso a aportar recursos económicos, a firmar convenios, a emprender proyectos en conjunto (Clark, 2000).

De todo lo expuesto en este capítulo se puede concluir que existen cantidad importante de productos y programas, organismos nacionales e internacionales que apoyan económicamente a la educación superior. Si las IES privadas se esmeran, pueden acceder a ellos.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DEL MODELO

PRODUCTO DE ACUERDO AL MODELO CIPP

Un modelo son representaciones esquemáticas de la realidad que pueden ser sustituidas por modelos bajo ciertas condiciones (Torres Hernández, 2007). De hecho, se sabe que existen algunos tipos de modelos en la administración, aunque no puede adoptarse categóricamente uno, ya que cada disciplina tiene problemáticas propias. Sin embargo, en administración, de acuerdo con Ackoff (1997), se distinguen los modelos que se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8. Tipos de modelos en la administración.

Modelos	Modelos	Modelos	Modelos
Descriptivos	Icónicos	Financieros	De decisión
Explicativos	Análogos	De Mercadotecnia	Econométricos
	Simbólicos		
Construcción de modelos de decisiones:			
- Que se pueden modelar y solucionar			
- Que se pueden modelar, pero no resolver			
-Que no pueden modelarse			

(Torres H., 2007, p. 249)

Por tanto una representación abstracta, conceptual y gráfica de la captación de recursos económicos, como se propone en esta tesis a través de un modelo financiero, se describe y simula en general la forma en que habrá resultados con base en una serie de acciones que deben seguirse.

Así pues el autor de esta tesis considera el modelo como una representación conceptual que guía las acciones de captación de recursos económicos que pueden ser aplicados en instituciones educativas en general aunque su concreción es mayor en el caso de universidades privadas. Las instituciones que lo apliquen tendrán la facilidad de captar recursos por fuentes distintas a las cuotas de alumnos, por lo que estarán en posibilidad de estimar el esfuerzo que implica y así proyectar un resultado esperado.

Cabe mencionar que en este modelo se plantean hipótesis entendidas como explicaciones, las que se basan en el análisis, desarrollo y aplicación de actividades que facilitan ingresos extraordinarios; de ahí que es necesario que cualquier modelo se inicie con estas explicaciones subyacentes. A partir del establecimiento de metas alcanzables se puede llegar a resultados con posibilidad de ser observados y medidos.

De hecho, las instituciones consideradas *innovadoras* están fuertemente vinculadas con el exterior –renovación de modelos de acuerdo a sus necesidades- y no se encierran en su quehacer sino que conviven con la comunidad empresarial y el gobierno. Además establecen mecanismos que las vinculan a fundaciones, a organismos internacionales, a otros países y reúnen varias características como son “un núcleo dirigente fuerte; el desarrollo y la creación de unidades de vinculación a partir de centros de investigación; la diversificación de las fuentes de financiamiento; la participación de la academia; y la difusión y fomento de una cultura del trabajo basada en la innovación entre toda la comunidad” (Clark, 2000, p. 11). De acuerdo a este mismo autor, en una universidad innovadora el foco de atención está puesto en quienes hacen el quehacer económico, que son los profesores, investigadores y alumnos.

Es evidente que la institución universitaria, con base en las necesidades y los costos de esta segunda década del siglo XXI, debe fortalecer su presupuesto, allegarse recursos que son necesarios; por lo que debe haber creatividad en ello, romper paradigmas, abrir horizontes y, a veces, cambiar los conceptos de los directivos. “La persona innovadora sabe que no puede seguir indefinidamente arrastrada por la rutina, sino que ha de decidir -creativamente- cuál es el momento oportuno para iniciar un cambio de orientación que anticipe y evite de antemano el instante del debilitamiento vital” (Llano, 2003, p. 71).¹⁴

¹⁴ La importancia de la innovación en empresas de servicios, ha repercutido en instituciones bancarias desde finales de esta primera década del siglo XXI, ejemplo de ello, es el BBVA que creó un grupo de innovación para buscar la “diferenciación en el mundo de los servicios financieros”.

4.1 Aspectos a considerar en su implementación

4.1.1 Estructura financiera del modelo

Este modelo surge como una iniciativa para acrecentar el número de universidades innovadoras en México, capaces de llevar a este país a ser grande. Es el resultado del análisis de lo que hacen los centros educativos (independientemente de su tamaño y número de alumnos) e instituciones de beneficio social sin fines de lucro para hacerse de recursos y sobre todo a raíz de las necesidades de las universidades privadas que buscan dinero para respaldar financieramente su crecimiento. Como se muestra en la Figura 16, el modelo no es resultado de acciones espontáneas sino, más bien, producto del análisis e investigación, por lo que sus elementos se describen a lo largo de este capítulo.

Figura 16. Mapa estructural del modelo propuesto



Las universidades de primer mundo tienen en su estructura funcional un departamento que es el responsable de procurar fondos, por medios distintos al quehacer universitario que es llamado comúnmente Oficina de Desarrollo Institucional (ODI). “El reunir los fondos tiene que realizarse anualmente; tiene que ser sistematizado y administrado” (Clark, 2000, p. 50).

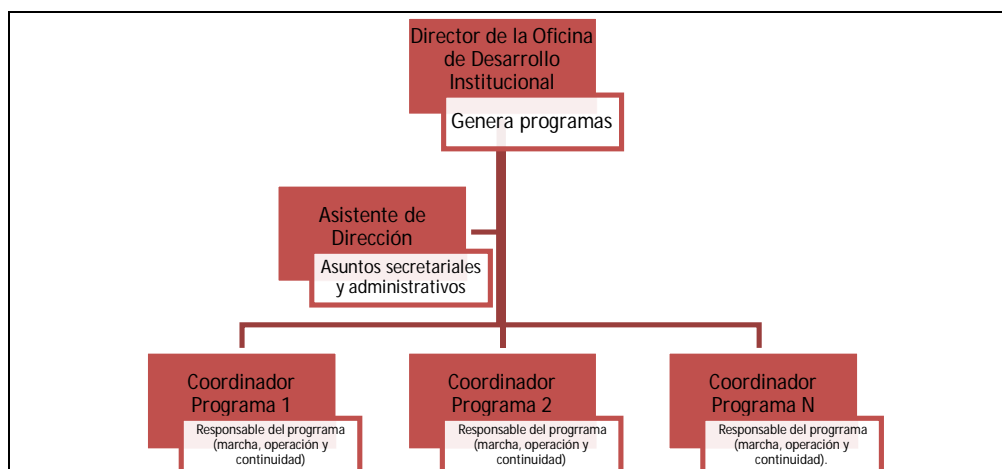
Para el logro exitoso de sus metas, una ODI ha de contar con una estructura organizacional propia, no solo en cuanto a personal y recursos físicos, sino también respecto a sus políticas y procedimientos de operación.

Cuando inicia una ODI, las instalaciones físicas con que cuente tendrán que ser un subsidio de las IES, a fin de minimizar costos y aprovechar instalaciones físicas, dando con ello un primer respaldo financiero por parte de la institución y un respaldo operativo al modelo. Posteriormente, en función del resultado, será recomendable y necesario, que sus operaciones se den de manera independiente para cumplir con sus objetivos con total autonomía.

Respecto a la cantidad de personal que integra la ODI, dependerá de los programas que esté operando. Según Calleja (1990), cada uno de los campos debe estar encabezado por un director o responsable, por lo que se sugiere un director de departamento y al menos un coordinador de cada programa, así como un asistente personal de la dirección que a su vez gestione asuntos administrativos propios del área, por lo que cada quien tendrá funciones de acuerdo al puesto que ostenta y que se representan gráficamente en la Figura 17. Los coordinadores junto con el director forman el consejo de dirección de la oficina.

La ODI tiene un proceso de evolución; sus necesidades y las funciones que cada integrante tiene, dependerán del momento, de los recursos y del volumen de operación que se vaya alcanzando en cada programa.

Figura 17. Estructura organizacional de la ODI

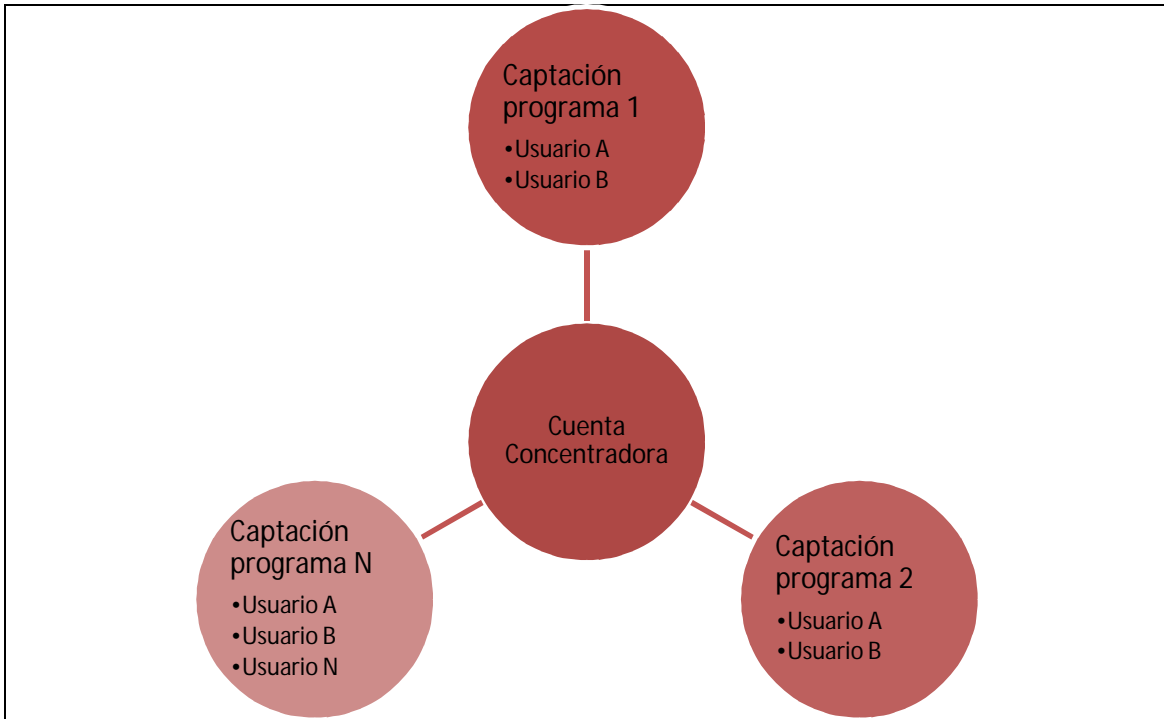


El dinero que se capta en la oficina ha de recibirse mediante depósito, cheque o transferencia a nombre de la Institución y con un par de referencias que servirán para control interno.

Debe tenerse una cuenta concentradora donde ingresarán todos los recursos de los distintos programas. El primer código de identificación del depósito será la cuenta bancaria, reservada exclusivamente para la operación de la ODI; sin embargo la primera referencia es un código de identificación (ID) asignado al programa y la segunda referencia será un ID que identifica a la persona o usuario del programa.

Al menos en el inicio de actividades, ha de valerse del apoyo de los departamentos administrativos de las IES y seguir sus reglas y políticas. Dependiendo del volumen de operación y la evolución de la ODI, puede ameritar instalaciones y administración propias. Cabe resaltar que debe tenerse cuidado en prever el cumplimiento de todas y cada una de las disposiciones en materia hacendaria y legal, siempre respaldado por el departamento jurídico de las IES. Como se mencionó, no es recomendable la recepción de pagos o depósitos en efectivo a fin de cuidar todos los temas en materia de lavado de dinero, que para estos programas es un factor de riesgo importante. Pues como afirma Cerecedo (2004), es sencillo que los adolescentes, al verse influidos por los valores “fast”, lleguen a participar en algunos crímenes o delitos, entre ellos el lavado de dinero.

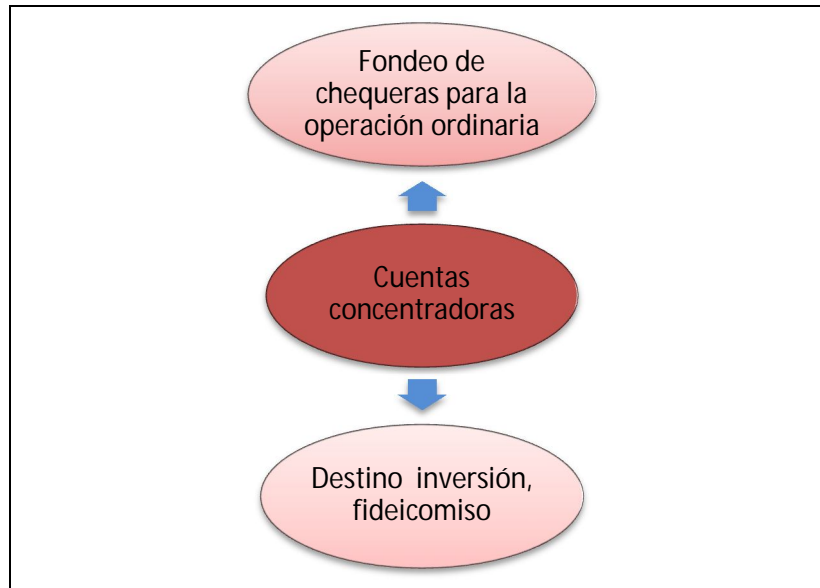
Figura 18. La concentración de recursos y su identificación



La cuenta concentradora hace específicamente eso, concentra todos los recursos provenientes de cada programa, de cada usuario y de ahí destina fondos a inversión en función del flujo proyectado que se tenga, lo que dependerá de la planeación financiera, la temporalidad en la necesidad de dinero a corto, mediano y largo plazos. Lo que se busca es “lograr un uso más eficaz de los recursos financieros, materiales y humanos disponibles” (Alarcón, 2007, p. 16).

Una vez que se captan los recursos, éstos se contabilizan en el fondo o fideicomiso que corresponda, manteniendo un saldo en chequera para las operaciones inmediatas. Por tal motivo, la ODI tiene dos tipos de presupuesto, uno correspondiente al flujo de efectivo por programa y otro global que facilita establecer con precisión en qué momento se requieren fondos.

Figura 19. Destino de los fondos que se captan



Las decisiones financieras básicas se centran en dos funciones que todo director debe cumplir (Gitman, 2012):

- a) de dónde financiar y
- b) en qué invertir

De dónde financiar significa que este modelo debe prever el ingreso de dinero para cumplir la misión de cada programa. El ingreso debe ser parte de la planeación y de los esfuerzos que cada coordinador de programa debe hacer para cumplir las metas. En función de las metas y del esfuerzo que se tenga que hacer, el coordinador debe elaborar un presupuesto que presentará al director, quien a su vez concentra los presupuestos individuales de cada programa y los integra a un presupuesto maestro con todas las características propias de los cuadros presupuestales, que de acuerdo con Del Río (2003), deben ser claros, auditables, entendibles, completos, y que tengan la capacidad de contestar prácticamente cualquier pregunta que un interno o externo pueda hacer desde la perspectiva presupuestal. Debe tenerse claro que el presupuesto del modelo debe ser rígido en cuanto a metas de cada programa, a su vez, debe ser flexible y adaptarse (en su operación) a las circunstancias propias del mercado, del momento, del país, de las IES y del programa mismo.

Cuando se busca de dónde financiar se busca el menor costo posible o las condiciones más convenientes. El financiamiento es conveniente en la medida que impone menos condiciones, la menor tasa de obligatoriedad de compensación, las menores restricciones. En el caso del modelo que se propone, el compromiso que se asuma es la esencia de cada programa y debe ser claro, concreto y formal.

El dónde invertir es la otra parte importante del modelo, pues los recursos provenientes de cada programa tienen un destino específico en dos sentidos, por un lado hay recursos comprometidos a futuro en el mismo programa que pueden invertirse de largo plazo y por otro lado hay obligaciones que tendrán que ejercerse de inmediato y deben mantenerse en chequeras de operación.

Es necesario tener políticas claramente definidas en cuanto al destino de los fondos captados y para tal fin cada programa debe tener su razón de ser debidamente aprobada en documentos firmados por las autoridades de las IES, además de contar con sus propias políticas y procedimientos de operación. Cuando se decide en qué invertir, se busca la mayor rentabilidad posible (la optimización), con el objetivo de alcanzar los resultados más altos con los mismos o menores recursos.

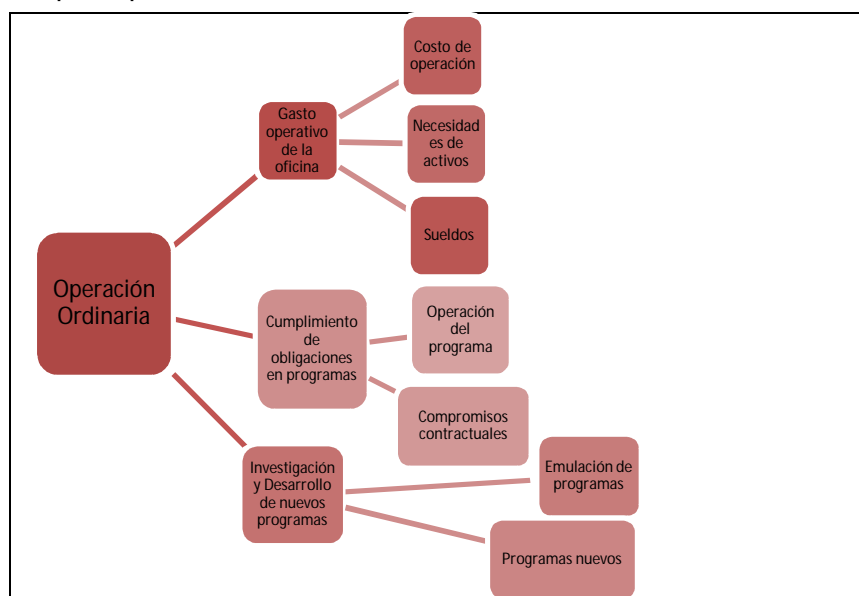
Financiar al menor costo e invertir con el mayor rendimiento, incrementa el valor financiero de la IES. La mezcla de estas dos decisiones financieras básicas, que toma la ODI en cada programa, da lugar a la mayor rentabilidad posible del modelo.

Cuando el modelo madure y estén manejándose programas que generen productos financieros suficientes y extraordinarios, el presupuesto de la oficina debe estar financiado con los excedentes en productos financieros y comisiones por uso de servicios, dependiendo de cada programa administrado, también se financiará de donativos de particulares o del flujo que la IES quiera asignar. “Algunas veces en colaboración con la ANUIES la SEP ha formulado y ejecutado programas y fondos para la asignación de recursos complementarios a las IES” (Hernández, 2005, p. 65). Los productos financieros ordinarios de los fondos de inversión, así como los ingresos de los programas deben ser destinados única y exclusivamente al

programa mismo, pudiendo ser otorgados en préstamo a proyectos de las IES que el comité financiero autorice.

Una ODI ha de ser autosuficiente en su presupuesto operativo y si se presentan excedentes importantes, éstos se utilizan para inversión de imagen de la oficina, mejor servicio o beneficios en cada programa, infraestructura, activos productivos, redes de información a usuarios, entre otros.

Figura 20. Destino del presupuesto de la ODI



Así pues, los recursos de una ODI se destinan a tres conceptos presupuestales relevantes:

- Los propios de la operación ordinaria de la oficina que son sueldos, necesidades de activos y la operación cotidiana o gasto de operación
- El cumplimiento de las obligaciones que deriven de cada programa, pues algunos de los programas que forman parte de este modelo traen consigo obligaciones futuras en reciprocidad por los apoyos recibidos. De hecho, cada programa debe tener un presupuesto propio para ello
- “Para la universidad, el nombre actual de la fidelidad a su propio proyecto es innovación” (Llano A., 2003, p. 33). El área de investigación y desarrollo de la oficina que tendrá gastos relativos a generar programas que no existen, innovar y con una gran creatividad, partiendo de ideas de lo que hacen

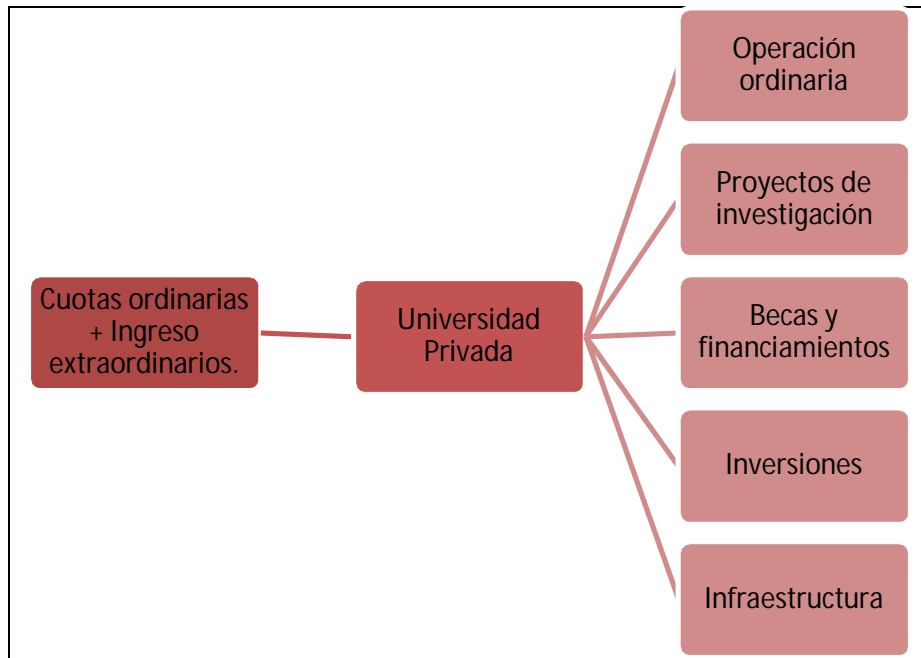
algunas instituciones. Como parte de esa innovación, la dirección general de la ODI continuamente participa en coloquios y congresos, para conocer esquemas de fondeo de diversas universidades e instituciones del mundo, para mejorarlos e implementarlos

4.1.2 Operatividad en el manejo de la tesorería, becas, planeación financiera, compras y contabilidad

Antes de que la universidad privada inicie una ODI, ha de buscar ser un modelo en la administración para facilitar y allanar el camino y que la gestión de captar más ingresos sea bien visto por los empleados y colaboradores.

“En el contexto de la crisis económica activada por la deuda externa las relaciones entre Estado y los sistemas y establecimientos nacionales de educación superior comenzaron una nueva etapa ligada esencialmente, a la relación entre planeación, evaluación y financiamiento” (Alarcón, 2007, p. 18). Para una asociación civil sin fines de lucro (que es por lo general la forma en que están constituidas las universidades privadas), no existe el incentivo fiscal de la deducibilidad de los intereses por préstamos, al ser no contribuyentes, por otro lado, los proyectos educativos suelen no tener una alta rentabilidad económica. Por tal motivo, se descarta del modelo que se presenten esquemas de crédito externo como una alternativa para tener acceso a recursos. No por esto deja de ser una opción a la que se puede recurrir si es que las instituciones de crédito muestran interés. A propósito de ello, subsiste la negativa por dar crédito a las IES por la poca exigibilidad de garantías, además del repudio social que se provocaría hacia la institución financiera en caso de un embargo o exigibilidad de cobros por la vía judicial.

Figura 21. Esquema general de ingresos y egresos de una universidad privada



Clark (2000) comenta la necesidad de conseguir dinero a través de fuentes no gubernamentales y aprender a usar el dinero extraordinario. La búsqueda de fuentes de recursos ha de iniciar por encontrar mecanismos de eficiencia en la operación ordinaria de las instituciones mediante la revisión de los siguientes aspectos:

- Definición de indicadores de eficiencia administrativa, que sirvan de base para decisiones. Estos indicadores clave pueden definirse a partir de estudios realizados por asociaciones como FIMPES, o bien por análisis que han publicado algunos investigadores, la OCDE, UNESCO entre otras instancias. Los indicadores de eficiencia deben ser además definidos en conjunto con los directivos de cada centro académico o departamento. Las características de los indicadores han de ser:
 - Fáciles de medir
 - Auditables
 - Inviten a una solución por sí mismos
 - Se reporten de forma periódica
 - Pueda medirse el avance o mejora y

- Marquen claramente las guías de actuación, sanciones o premios por cumplimiento, según corresponda

Cabe mencionar que “al mejorar indicadores como la cobertura y la eficiencia terminal de un nivel educativo generan mayor población demandante de servicios educativos de los siguientes niveles” (CESU, 2000).

Entre otros indicadores se pueden encontrar:

- Los índices de becas (clasificados por los distintos tipos de becas que se otorgan y por la fuente de sus recursos), visto en forma global para las IES pero también visto individualmente por tipo de beca o por centro académico al que se apliquen, considerando el arraigo en el mercado de cada licenciatura o posgrado.
- Diversos índices operativos que se refieren a:
 - cartera vencida,
 - bajas,
 - costo de programa,
 - crecimiento poblacional con base en un plan institucional,
 - generación de nuevos programas,
 - número de publicaciones (prensa tradicional y digitalizados)
 - titulación o eficiencia terminal,
 - clases programadas comparadas con el número de clases reales,
 - asistencia de alumnos y profesores,
 - eficiencia en bolsa de trabajo,
 - generación de empresas en los laboratorios de emprendimiento

Los índices se reportan con el mayor detalle posible para que el decisor mejore resultados pero también como un resumen ejecutivo para las máximas autoridades.

- Dosificación o incluso eliminación de conceptos de gastos superfluos. Tales como fiestas, banquetes, obsequios suntuosos, autos utilitarios innecesarios, impresos, publicidad innecesaria, duplicidad de gastos en esfuerzos de promoción, entre otros. Una ODI causaría una imagen inadecuada si buscara

recursos en un ambiente de opulencia y gastos aparentemente innecesarios, una situación así contribuiría a que los mismos colaboradores del proyecto no estén convencidos de la esencia de esta gestión. Es además conveniente la autonomía e independencia de la oficina, manteniéndose totalmente ajena a las operaciones ordinarias de las IES.

- “Se ha impulsado el crecimiento de numerosos criterios de control y procedimientos de rendición de cuentas, por parte de la administración central, en relación con el presupuesto ejercido por el directivo” (Cerecedo, 2004, p. 21). Por lo tanto, se requiere orden y control de pago a proveedores y manejo de almacenes. Los integrantes de la comunidad universitaria son sujetos de un servicio de calidad y deben contar los recursos necesarios para su labor. Esta preocupación es el resultado de la necesidad de tener el recurso preciso, el cual ha de estar soportado por un *software* de captura de requerimientos y un buen sistema de control de existencias de almacén; por lo tanto, es necesario disponer de un departamento de compras, almacenes e inventarios. La definición de un departamento de compras transmite orden, disciplina, cuidado del presupuesto si desde ese departamento se logran mejores precios, se licitan proyectos y obras de construcción, remodelación, se gestionan proveedores, validan contratos y precios. Cuando se tiene un departamento de compras se ordenan las cuentas por pagar, logrando establecer los controles de auditoría necesarios para revisar que las facturas sean pagadas en forma correcta y no necesariamente por esta área. Con ello se cumple una máxima de auditoría que indica que quien compra no pague a fin de evitar conflicto de intereses y colusiones o asociaciones indebidas.

El departamento de cuentas por pagar realiza su trabajo cuidando las debidas autorizaciones en cada transacción e informando al departamento de contabilidad los conceptos pagados para disponer de un adecuado registro.

- Cuidar el costo de sueldos. Este es el concepto significativamente más relevante del gasto de una IES, que llega a representar hasta el 60% del presupuesto. Ya sean sueldos de empleados de planta o bien de colaboradores docentes con categoría de asignatura o invitados, que son

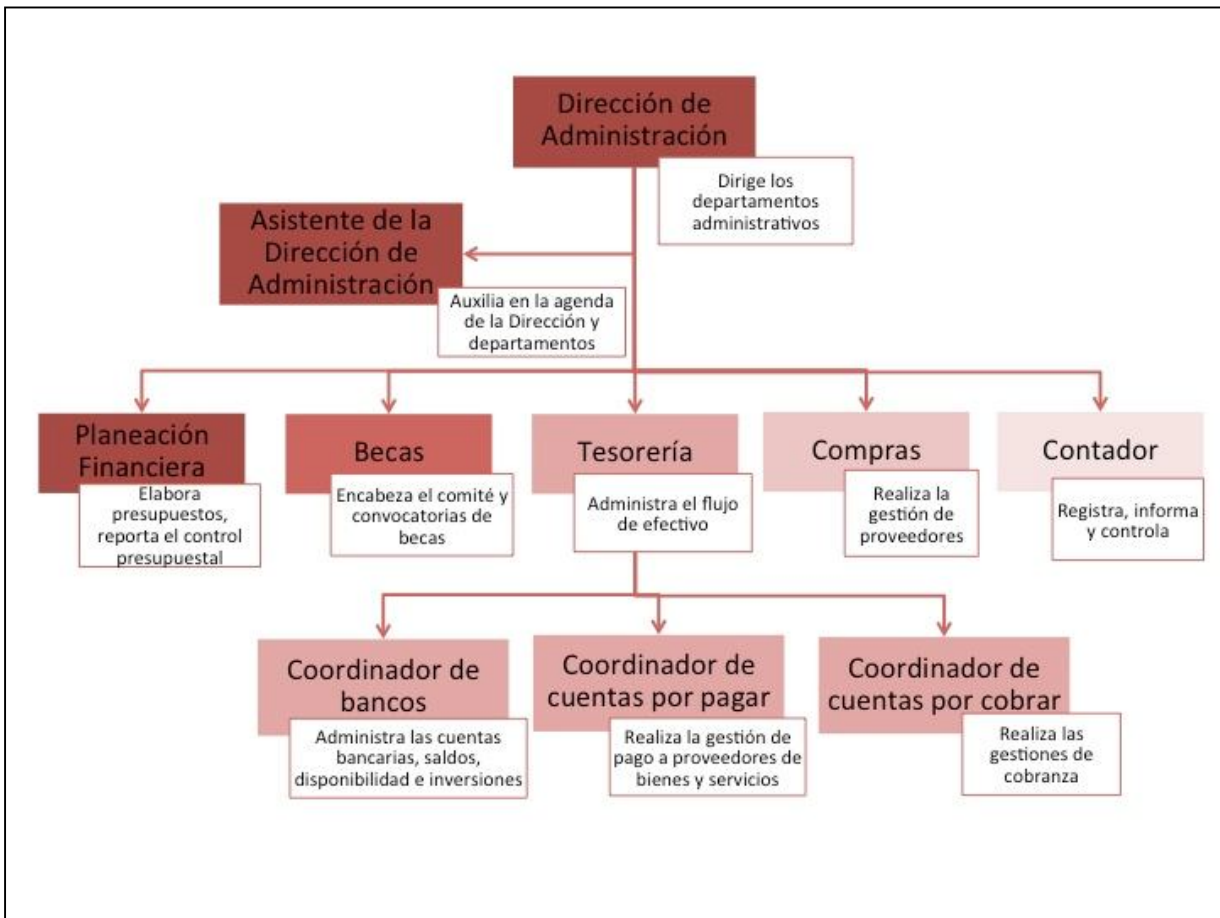
profesionistas y empresarios que contribuyen a la vocación propia y de la universidad mediante la impartición de al menos un curso, la participación en consejos consultivos, apoyo en proyectos de alumnos, asesorías personalizadas, revisiones de documentos de titulación, participación en sinodalías e incluso asesorías o trabajos profesionales contratados por los distintos centros académicos. La carga de trabajo adecuada, tabulada y autorizada para cada nivel de puesto es elemental en el control de este rubro.

En la universidad “siempre tendrá que haber organización y transacciones económicas –sueldos y discusiones sobre los sueldos-,” (Llano, 1995, pp. 23-24). El peso de sueldos y salarios es tan alto que deja poco margen al enfoque en otros gastos como becas y descuentos, y qué decir del menor margen que se destine a inversiones estratégicas y ahorros.

Sin duda alguna, la universidad privada -bien administrada- encuentra precisamente en la administración, una buena fuente interna de recursos. Por tanto, en este apartado de la tesis se exponen algunas ideas sobre ello, en las que ha de profundizarse con políticas y procedimientos precisos, ampliando cada una de las ideas que a continuación se exponen.

El departamento de administración de una IES es un organismo facilitador de la gestión académica. Sus funciones se encaminan a garantizar el correcto uso de los recursos, el buen funcionamiento del presupuesto, las becas, la tesorería, las compras y los registros contables. Como se muestra en la Figura 22 ha de tener una estructura mínima para ejercer sus funciones.

Figura 22. Estructura de la administración de una IES



La función de la *Dirección de Administración* es apoyar a la vicerrectoría administrativa con la gestión del flujo y registro de operaciones, emitiendo los estados financieros y cumpliendo las obligaciones fiscales que correspondan; dirige los esfuerzos coordinados de todos los departamentos administrativos hacia un objetivo, bajo un mismo sistema, con políticas y procedimientos claramente definidos.

“La importancia de la ciencia de la organización y dirección de instituciones sobrepasa incluso a la de la investigación de los procesos de la naturaleza y su transformación por parte de la técnica” (Calleja, 1990, p. 46).

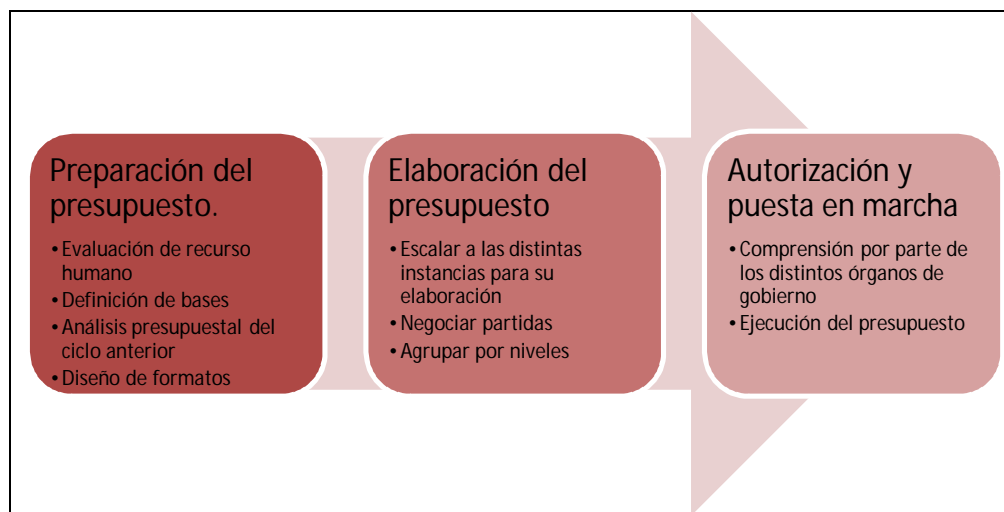
Respecto a los *Presupuestos o Planeación Financiera*. Las empresas que planean, saben que eso ofrece certidumbre, tanto en el estado de situación financiera o balance general, como en el estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias,

así como en el flujo de efectivo. El presupuesto es una herramienta de la planeación que, si se hace bien, contribuye al trabajo en equipo e involucramiento de todos con la planeación estratégica. Es la guía de actuación para un periodo futuro desde el punto de vista financiero, generalmente de un año, aunque en el caso de las IES funciona mejor dividirlo en ciclos semestrales o cuatrimestrales; además de que los periodos presupuestales coincidan con los calendarios oficiales de la SEP con inicio en agosto y término en julio de cada año.

“La autonomía concedida a los centros escolares es restringida cuando los recursos son escasos y su labor depende del exterior, sobre todo del presupuesto económico asignado por el área central; los recursos dados se convierten así en una fuente de poder y de control” (Cerecedo, 2004, p. 20).

El control financiero se facilita si hay un presupuesto, si se conocen las desviaciones con respecto al plan y cuando se actúa como un mecanismo preventivo y correctivo de las metas y estrategias que se hayan definido.

Figura 23. Grandes pasos para elaborar un presupuesto en las IES



El proceso presupuestal refleja las metas de corto alineadas a las metas de largo plazos. De acuerdo a la Figura 23, para elaborarlo se siguen los siguientes pasos:

- Se definen las directrices o bases generales para la preparación: incremento permitido en costos de programa, metas de alumnos de nuevo ingreso,

índices de bajas aceptadas, aumentos de sueldos permitidos, plazas vacantes, nuevas contrataciones, costo de colegiaturas, entre otras variables generales

- Se analiza qué del periodo presupuestal anterior se repetirá y qué no volverá a repetirse, promociones extraordinarias de admisión, materias que significaron un problema, cursos extraordinarios y convenios que dejarán de tener vigencia. Campañas de promoción que no se repetirán
- Se definen los nuevos programas de licenciatura y posgrado que se abrirán
- Se define una línea de acción a partir de las desviaciones que se tuvieron en el ciclo presupuestal previo
- Se elabora el presupuesto con el involucramiento de cada centro académico y departamento
- Una vez elaborados, se negocian los presupuestos a fin de alinearlos a un presupuesto maestro general agrupándolo de acuerdo a la estructura organizacional
- Los presupuestos que se elaboran en cada área, se ajustan de acuerdo a las fuerzas económicas generales y a las variables macroeconómicas¹⁵
- El presupuesto ajustado se presenta a las autoridades y se logra la aprobación
- Posteriormente se da seguimiento al presupuesto durante el año, se reportan desviaciones y se ejecutan planes de acción

El autor de esta tesis propone que el presupuesto de una IES debe ser flexible en su ejercicio para responder a las múltiples variables de las que depende; las desviaciones que se tengan entre el presupuesto y el real deben explicarse en un documento denominado reporte de control presupuestal. La exposición que se tiene a riesgos que harán que se desvíe del presupuesto, le obligan a las IES a diseñar cursos o programas emergentes para generar ingresos.

¹⁵ Por fuerzas económicas generales se entienden aquéllas que no son controlables por la organización y que obedecen a una inercia de la economía o sector en su conjunto, mientras que por variables macroeconómicas serán aquellas como índices inflacionarios, tasas de interés, crecimiento del Producto Interno Bruto, entre otros.

“El ampliar la base financiera se vuelve esencial, ya que prácticamente en todos lados el apoyo institucional más importante que es el gobierno, tiende a disminuir su participación en el presupuesto total asignado a la educación superior” (Clark, 2000, p. 34). El punto de partida para diseñar el presupuesto de las IES radica en el pronóstico de la población que tendrá; por ello el pronóstico de población debe ser muy preciso, lo que depende de una serie de variables tales como:

- Prestigio que a su vez está en función de:
 - o Grado de satisfacción de sus graduados
 - o Impacto social de las investigaciones realizadas
 - o Número de publicaciones que se hacen y en qué libros o revistas se dan a conocer
 - o Tamaño de las empresas donde están trabajando sus graduados
 - o Empresarios que respaldan a la institución
 - o El nivel académico que alcanzan sus alumnos
 - o La calidad de las clases impartidas en sus aulas
 - o El prestigio y la preparación académica de su planta docente
 - o Influencia social de la universidad
- Esfuerzos de promoción y venta que se planean hacer
- Nivel de bajas, que está en función de:
 - o Desempeño académico de los alumnos
 - o Motivación que tengan
 - o Vida universitaria (que se traduce en un ambiente agradable y propio)
- Cantidad de alumnos que se gradúan
- Apertura de nuevos programas de licenciatura y posgrados (crecer la oferta educativa)
- Agilidad en trámites administrativos
- Ciclo económico
- Situación del ingreso de las familias

Partiendo de la cantidad de población estudiantil se podrá proyectar el gasto en cada concepto del presupuesto como número de grupos por abrir, nómina de

profesores, gastos de viajes, becas que se otorgarán, impresos, compras, inventarios que se mantendrán, entre otros conceptos.

“El ampliar la base financiera se vuelve esencial, ya que prácticamente en todos lados el apoyo institucional más importante que es el gobierno, tiende a disminuir su participación en el presupuesto total asignado a la educación superior. Las universidades emprendedoras reconocen esta tendencia y la convierten en una ventaja. Incrementan sus esfuerzos para conseguir dinero de una segunda fuente importante, los consejos de investigación, compitiendo con mayor fuerza para obtener donativos y convenios” (Clark, 2000, p. 34).

Es importante separar el presupuesto de gastos corrientes, del relativo a inversiones y gastos de capital, pues los primeros tendrán su respaldo u origen en el ingreso ordinario, mientras que los segundos provienen de fuentes estratégicas como las propias del modelo propuesto en esta tesis. Los centros académicos elaboran su presupuesto de ingresos y egresos, además hacen un planteamiento de necesidades de inversión o activos. Con base en la integración de todos los presupuestos y de los remanentes disponibles, el jefe de presupuestos hará una propuesta a las autoridades de cómo se destinarán los remanentes para conceptos como infraestructura, capacitación, aumentos de sueldos, activos fijos como mobiliario y equipo de oficina, principalmente.

La administración hará entonces el presupuesto general, que es una sumatoria o integración de los elementos medulares de los presupuestos de todos los departamentos y áreas académicas. Los presupuestos auxiliares son los elaborados, negociados y acordados entre la administración y cada departamento, a menor escala.

Las características de la empresa-universidad “convierten al conocimiento incorporado a personas en el principal producto y valor añadido” (Calleja, 1990, p. 137), por lo que exigen un gran nivel de flexibilidad. Esa flexibilidad, mencionada como característica esencial del presupuesto de una universidad privada, implica el compromiso del director con el resultado, de tal suerte que si se desvía en el ingreso,

se ha de contener de gastar y viceversa. Además el presupuesto ha de ser necesariamente estimado, pues se formula sobre bases empíricas por parte del secretario administrativo del centro académico o de la misma dirección, con cifras numéricas que se definen de experiencias anteriores y que representan tan solo la probabilidad aproximada de que suceda lo que se planea, con base en las líneas de actuación que se establecieron, es decir, se presupuesta asumiendo el compromiso de cumplirlo.

Cuando un centro académico ha caído en la inercia de presupuestar siempre con base en datos históricos y a la hora de elaborar el siguiente presupuesto solo afectar unas cuantas variables, es recomendable que la administración se plantee un presupuesto base cero, donde se analice cada partida presupuestaria, comenzando con el nivel actual de cada una y luego justificar aumentos. Lo mismo debe hacerse después de 4 o 5 periodos en que se presupuestó con base en la historia, o cada que se dé un cambio en la dirección. El presupuesto base cero suele ser un proceso costoso y sería desgastante permearlo a toda la institución o hacerlo siempre así, sin embargo con la base expuesta y solo en esos casos se podría justificar y traería grandes beneficios en romper inercias, quitar “ceguera de taller” y eliminar vicios y costumbres.

En todo el proceso de presupuesto y de ejercicio del presupuesto, está implícita la actuación de la administración que ha de tener precisamente el sensor y la claridad mental para tomar decisiones de reasignación de partidas y de autorización de sobre ejercicios. Una IES no es como cualquier empresa, vive al día, requiere un trato especial en el cuidado de su operación y el crecimiento de su patrimonio con base en remanentes, para lo cual hay que cuidar cada peso de ingreso y de gasto. El grado de sensibilidad con respecto a las variables de su presupuesto es en extremo alto, con correlaciones positivas y negativas. Únicamente con base en remanentes operativos es como puede crecerse, a menos que ingresos extraordinarios, donativos o bien un modelo como el que se propone en esta tesis dé recursos adicionales para dar solidez financiera. Los principales fondos de ahorro e inversión en países desarrollados como Estados Unidos, Inglaterra y otros países,

están soportados con los ahorros de universidades tal es el caso del Instituto de Tecnología de California, Harvard, Stanford, Yale, Oxford, Princeton, Cambridge, el Massachusetts Institute of Technology, el Imperial College London, ETH Zürich, The University of Tokio, Munich, entre otras, o las expuestas en el estudio de Clark (2010) que se presentan como caso de éxito en la obtención de recursos por medios distintos a las cuotas (Warwick, Twente, Strathclyde, Chalmers y Joensuu), que se caracterizan en algunos casos por su solidez financiera y por sus niveles de ingresos estratégicos.

Con respecto a las **Becas** se puede afirmar que es el concepto de gasto, después de la nómina, más importante que existe en una universidad privada, por ello ha de tenerse especial cuidado en su asignación. Las becas consisten en un descuento de la colegiatura y de otros conceptos, de tal suerte que el alumno paga la diferencia del costo. En la universidad pública las becas que se observaron son provisiones de efectivo que se utilizan para que el alumno o bien algunos docentes, enfrenten sus gastos con menor presión dedicándose a estudiar y publicar. No obstante, se observa que en algunas universidades privadas hay ese tipo de becas llamadas de sostenimiento, donde se provee al alumno una cantidad de dinero, generalmente pagada por algún benefactor institucional, para que se “mantenga” en sus estudios destinando el dinero recibido mensualmente al gasto personal que corresponde a los conceptos presupuestales ya analizados en esta tesis.

Se ha observado que en las IES privadas existen principalmente los siguientes tipos de becas:

- SEP. Las que cuentan con REVOE
- Deportivas. En muy diversas disciplinas de acuerdo a la infraestructura con que se cuente, valiéndose del alumno para representar a las IES en eventos deportivos
- Académicas o excelencia. Con base en exámenes de admisión o bien de convenios con algunas preparatorias de alto prestigio
- Patrocinio de empresas. Becas con distintos enfoques en función de la empresa que la respalda

- Culturales. Departamentos de oratoria, pintura, coro, teatro, composición literaria
- Créditos educativos. Que sin ser una beca se clasifica como tal y se expone dentro del modelo como una propuesta exitosa. Éstos son distribuidos “en virtud de antecedentes socioeconómicos” (Hernández, 2005, p. 94)

Cada beca ha de tener su política y procedimiento perfectamente definidos. Salvo algunos casos específicos, por lo general las becas aplican para un semestre y se refrendan al término del mismo en función del desempeño y continuidad del alumno. Al término de un semestre han de publicarse las convocatorias de becas que correspondan.

En algunas universidades, los alumnos que tienen beca asumen la obligación de colaborar en reciprocidad en un programa de becarios apoyando en labores administrativas o académicas en algún departamento que el mismo coordinador de becas define. Si se cuenta con un programa de becarios este debe constar por escrito y ser del conocimiento general de alumnos, padres de familia y de los empleados, con total y absoluta transparencia y definición de proyectos así como de asignación de alumnos.

Las becas podrían aplicar a conceptos como inscripción, colegiaturas, cursos diversos de idiomas, intercambios, laboratorios o actividades extracurriculares. En el caso de los profesores, como menciona Clark (2000), existen las becas de investigación.

Cada beca debe tener sus políticas que contengan el concepto, el alcance, los términos y condiciones tanto de otorgamiento como de pérdida así como la reciprocidad que implique.

Las nuevas becas, así como la eliminación de alguna de ellas deben ser aprobadas por los órganos de gobierno respectivos. Los presupuestos de cada una de estas becas han de establecerse y tenerse perfectamente definidos. Es conveniente que el otorgamiento y la definición de una pérdida de beca sea apegada a las políticas

y resuelta colegiadamente en un comité conformado para tal fin. El comité ha de formarse como mínimo por el jefe del departamento de becas, por un miembro del departamento de presupuestos y uno más del centro académico al cual está adscrito el alumno sujeto de beca.

La **Tesorería** de una IES ha de ser cuidadosa con el manejo de recursos que a todas luces es cíclica y estacional. Los ingresos se tienen en periodos claramente definidos, temporada de inscripciones, vencimientos de colegiaturas. De la misma manera los egresos tienen periodos claramente predecibles, las campañas de promoción, los pagos a profesores, la nómina de planta y los contratos de servicios que se tengan. Se ha observado que el 80% de los ingresos se cobran más menos dos días en torno a la fecha de vencimiento que se publique por la tesorería, el 16% se cobrará prácticamente sin mayor esfuerzo y el 4% restante, será objeto de una mayor gestión por parte de quien se encargue de cobrar.

La cobranza debe controlarse, acompañada de un entendimiento de la gestión académica y de las circunstancias económicas personales de cada alumno, pues no se está ofreciendo un tangible por parte de la universidad, ello hace que, cuando sea posible, el padre de familia que es sujeto de cobranza, se sienta parcialmente facultado a no cumplir y ser comprendido en su problemática de flujo de efectivo; por tanto la gestión de cobranza ha de ir acompañada de un gran tono humano, asertividad y empatía que permita al alumno y padre de familia enfrentar su responsabilidad con mejor conciencia. Se ha de cuidar el flujo y el nivel de la cartera vencida con la elegancia necesaria en cada caso, tratando de entender la problemática del alumno y de la familia, pues la reacción del padre de familia podría ser desde agradecer el recordatorio hasta dar de baja a su hijo. Como se menciona en Rodríguez (2014), cuando un alumno se decide por la universidad privada, el padre de familia hace un gran esfuerzo para pagar los estudios profesionales de su hijo y eso es meritorio, digno de entenderse y apoyarse cuando, a lo largo de cinco años, será normal que pase por un periodo donde la liquidez y disponibilidad de recursos no sea la ideal.

La gestión de cobranza debe realizarse con la siguiente secuencia:

- El alumno y padre de familia deben conocer perfectamente los lineamientos administrativos y las fechas de vencimiento de las cuotas actuales, los aumentos que se hagan, los conceptos de cobro, así como las políticas y medidas disciplinarias en caso de incumplimiento.
- Mediante los mecanismos ordinarios de comunicación con el alumno la universidad debe mantener informado al alumno de los vencimientos próximos con dos o tres días de anticipación.
- Según Clark (2000), una de las fuentes importantes de ingresos para las universidades son las colegiaturas de los estudiantes, por lo que se han de poner al alcance todos los mecanismos posibles para que la cobranza fluya sin mayor esfuerzo, tales como cobranza cajeros de autoservicio, domiciliación, terminales de tarjeta de crédito, mejor conocidas como Terminal Punto de Venta (TPV), cargos automáticos, cobranza vía web, convenios para cobranza en tiendas de conveniencia, en distintos bancos. La facturación debe idearse de tal forma que cumpla con las disposiciones fiscales vigentes, facilite la elaboración de facturas y se tenga siempre el control de folios.
- Una vez vencida la cuenta se envía un correo electrónico a cada alumno agradeciendo su puntual pago o bien invitándolo a que pase a realizarlo según sea el caso.
- El alumno que paga de contado y por adelantado un semestre, ha de ser reconocido por escrito con una carta donde se le agradece y se le invita a sumarse a cursos complementarios a lo largo del semestre, así como extenderle la invitación para que el próximo semestre proceda de la misma forma. Incluso se le puede invitar a comprar bonos educativos del PROINED que se propone en este modelo.
- Al alumno que no pagó puntualmente, dejando pasar dos días, se le envía un correo amable de recordatorio invitándole a realizar su pago.

- Si no se cuenta con un resultado de cobro, se hace una llamada al alumno y se le atiende personalmente por parte del coordinador de tesorería asignado a cobranza.
- Habiendo hecho esa gestión sin resultado, se le envía un aviso al padre de familia informándole de tal situación.
- La idea de los pasos anteriores es cobrar o al menos concretar un acuerdo de pago. Los acuerdos de pago tendrían que obedecer algunas reglas:
 - o El vencimiento del acuerdo no podría ir más allá del siguiente vencimiento de colegiatura
 - o No tener un acuerdo incumplido con anterioridad
 - o Que el acuerdo no permita que venzan tres conceptos de cargo próximos
 - o Idealmente que no se ingrese a exámenes finales debiendo
 - o Que no se entreguen notas o calificaciones si se cuenta con un adeudo vencido
 - o No inscribirse al siguiente ciclo académico hasta que haya liquidado el ciclo académico previo
 - o No permitir la graduación o titulación si no se tiene su cuenta en ceros
 - o En todos estos acuerdos debe haber un pagaré a fin de contar con argumentos de cobranza por vía mercantil, independientemente de que se tenga o no esa intención
 - o Hay otras medidas como por ejemplo condicionar la admisión de otro miembro de la familia cuando un hermano anterior demostró no querer pagar colegiatura o financiamientos educativos
 - o Por otro lado, algunas IES tendrán el mecanismo contractual que les permita ejercer estos pasos de cobranza, firma de pagarés, incluso llegar a cobrar por la vía extrajudicial o judicial, procedimientos de embargo, entre otros mecanismos. Algunas universidades establecen como requisito de admisión una carta compromiso de un patrocinador de estudios, otras han tenido la práctica de pedir al alumno que firme estar de acuerdo dejar su expediente académico como garantía de

pago y cumplimiento de todas sus obligaciones económicas y académicas. En universidades que cuentan con REVOE, la SEP no permite condicionar servicio académico alguno al cumplimiento de compromisos económicos. Algunas IES han optado por crear sociedades o empresas cuya especialización es la administración y gestiones como esta de cobranza, de tal suerte que la IES se deslinda de las acciones de la propia administradora.

Por otro lado los pagos o flujos de salida de dinero deben realizarse con total transparencia, estableciendo un departamento de compras que haga la gestión de proveedores, licitaciones de obras y proyectos, compras de todos los insumos necesarios en los distintos centros académicos. El software administrativo que se tenga debe facilitar el flujo de estos procesos. Según Hernández (2005), el reconocimiento social de las IES se dará gracias a la mejora de los indicadores de su desempeño y a la transparencia de su operación.

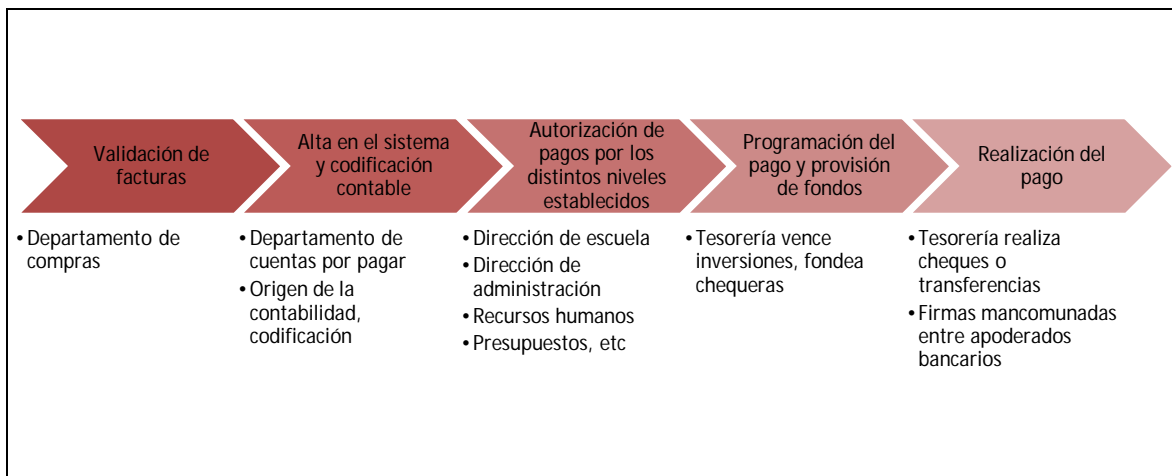
“Los directivos de centros escolares cuentan con ciertos niveles de discrecionalidad y de autoridad, mediante los cuales se efectúa un buen número de compras” (Cerecedo, 2004, p. 288). El departamento de **Compras** mantiene las existencias de almacén de consumibles necesarios, los más utilizados de acuerdo con la experiencia que cada IES tenga. Ese mismo departamento recibe las solicitudes de compras especiales, obtiene las autorizaciones que correspondan y realiza la compra. Su gestión termina donde entrega la factura al departamento de cuentas por pagar.

El departamento de **Cuentas por Pagar** es el encargado del proceso que se sigue desde que se compra o contrata un bien o servicio, hasta que se paga y se registra la operación en la contabilidad. Esta función es la responsable de que se valide de la factura para que cumpla con todas las disposiciones fiscales, entrega de contra recibo para programar pago, da servicio y atención al proveedor, captura la compra y pago pendiente en el sistema, obtiene las autorizaciones y codificación contable de cada producto o artículo comprado y programado para pagarse. La gestión de la

compra o pago programado termina justo cuando se expide el cheque o transferencia, se notifica al proveedor de tal situación, se anula el folio del contra recibo y se entrega la información al departamento de contabilidad para que haga los registros que correspondan. Un buen sistema de cuentas por pagar es elemental para contar oportunamente con estados financieros libres de errores, la contabilidad inicia cuando estas requisiciones de pagos se hacen libres de errores, cuando el proveedor al que se pretende pagar está debidamente aprobado.

El objetivo de profesionalizar cuentas por pagar para una IES es el aprovechamiento de las estrategias financieras que de otra forma no se realizan, tales como el descuento de facturas, el aprovechamiento de descuentos por pronto pago y el aprovechamiento de plazos y montos de financiamiento de proveedores, que se interpretan como un pasivo sin costo. Otro objetivo que se pretende es el mayor control interno que impida pagar una misma factura dos veces y que se utilicen adecuadamente los tipos de cambio en compras facturadas en otras divisas. Por otro lado, el orden en cuentas por pagar favorece la simplificación de procesos evitando duplicidad de funciones y provocando mejores mecanismos de comunicación entre departamentos pues, como afirma Cerecedo (2004), es necesario mejorar la comunicación entre las personas que integran un equipo de trabajo.

Figura 24. Proceso de cuentas por pagar



Al igual que los otros departamentos administrativos, el departamento de **Contabilidad** debe contar con un software administrativo compatible con el resto de la organización de tal suerte que todo lo que registra e informa sea perfectamente controlado por el sistema mismo. Su labor será postear, validar la información e informar a las autoridades universitarias, en coordinación con el departamento de planeación financiera. Sus informes estarán alineados con la estructura del presupuesto, el cual a su vez está alineado con la estructura organizacional reportada por el departamento de recursos humanos, de tal manera que el presupuesto y la contabilidad reportan el desempeño de cada centro académico. Cuando se pretende ejercer un pago, cada centro de costos captura su requerimiento, mediante el sistema debe obtenerse una validación por parte del departamento de presupuestos, otra validación por parte tesorería para su pago y una más de contabilidad para su correcto registro. La función contable se resume en registrar, informar y controlar.

La contabilidad básicamente emite un reporte de balance general y un estado de resultados, con todos los auxiliares y relaciones analíticas que sean necesarias para transparentar incluso un registro contable de cargo y abono. La cantidad de personas que trabajan para este departamento estará también en función del tamaño de la universidad, del volumen de operaciones que se hagan y de la complejidad de los árboles contables que existan. Es conveniente que con cierta periodicidad se someta la contabilidad a una prueba de estrés en cuanto a cómo está conformada, pues fácilmente pueden heredarse prácticas contables que no necesariamente son las más ortodoxas. Esta prueba de estrés puede ser una auditoría de sistema contable, de prácticas, políticas y procedimientos o incluso puede consistir en la remoción de la jefatura del departamento.

4.1.3 Optimización del ingreso y egreso ordinario

Antes de buscar fuentes externas de recursos, las empresas y las instituciones deben buscar dentro de sus operaciones del día a día, fuentes internas de financiamiento derivadas del quehacer cotidiano. Muchas veces existen un

sinnúmero de oportunidades de incremento de ingreso o reducción de egreso al interior de la organización.

En el caso del subsidio ordinario de las universidades públicas, “los recursos federales representan la mayor parte con respecto al monto que aportan los gobiernos estatales” (Hernández, 2005, p. 6). Sin embargo, los ingresos ordinarios de una universidad privada cobra son:

- Las cuotas de inscripción y de colegiaturas de licenciatura y de posgrados, que son definidas por la tesorería considerando factores de mercado y las necesidades de las IES de que se trate
- Trámites por cambio de carreras, de universidades y a un país del extranjero así como revalidaciones de materias
- Trámites de titulación y trámites de cédula, así como de duplicado de ambos conceptos, de los que se cobra la cuota básica de la SEP o el organismo de incorporación, más una cuota de gestión
- Constancias de estudios, *Kardex* de materias oficial, certificados de servicio social
- Regalías de libros y artículos publicados así como de patentes y registros de propiedad intelectual

Según Clark (2000), uno de los factores que influyen en la transformación universitaria son los fondos extraordinarios. Esos ingresos extraordinarios, que la universidad cobra sin ser objeto primordial ni de su esencia como universidad, aunque se le facilite ofrecerlos dada la necesidad para cumplir su propósito y su capacidad instalada son:

- Cursos de idiomas, en el que es conveniente constituir su propia escuela de idiomas a un mejor precio que una escuela externa, pues cuenta con la infraestructura (a veces sub utilizada), un mercado cautivo al cual además le exige un nivel de dominio de otro idioma y la simplificación o servicio que ofrecería al alumno sin necesidad de traslados y complicaciones de horarios.

- Cuotas por trámites de intercambios académicos al extranjero, en los que la institución puede y debe ofrecer convenios que agreguen valor al título que otorga, mediante experiencias culturales y de conocimiento que pueden enriquecer el perfil de egreso del alumno. Es indiscutible el beneficio que una experiencia internacional trae al estudiante. Un departamento internacional se enfoca en realizar convenios, promoverlos, facilitar la decisión, ofrecer mecanismos de apoyo financiero al menor costo, crear un método de operación de intercambios en el que se consideren todos los pasos y se den las herramientas de decisión para el alumno y padre de familia.
- Credencial. La credencial universitaria crea sentido de pertenencia, da seguridad al alumno, lo llena de orgullo. Especial interés requiere este servicio, pues es el elemento que da una categoría especial al alumno, empleado y profesor. La credencial de un universitario le trae beneficios en transporte público, en bibliotecas, museos y demás servicios culturales no solo en México sino en otros países. Ha de contar con la estética, información básica y esquemas de identidad que cumplan la función de identificación pero también con los elementos de tecnología, tales como un código de barras, banda magnética o chip electrónico, que permitan el desarrollo de aplicativos en lectores para accesos, lectores para compras dentro y posiblemente fuera del plantel fungiendo como monederos electrónicos en bibliotecas, centros de copiado y cafeterías, detectores de señal para una fácil ubicación dentro de las instalaciones, toma de asistencia, entre otros aplicativos.
- El cobro de un estudio socioeconómico para la realización de trámites de becas y financiamientos, pues “para mejorar la equidad, se ha focalizado la ayuda, tanto de créditos y becas, según la necesidad socioeconómica” (Hernández, 2005, p. 93). Es recomendable tener un buen convenio con agencias de investigación a fin de recabar información fidedigna de todo alumno que está ingresando y de sus necesidades. Una IES privada ha de contar con un cierto nivel de certeza de que el alumno puede hacer frente al compromiso de sus estudios universitarios, ya sea con recurso de sus padres o tutores o bien con el patrocinio o respaldo de una empresa. Además un

alumno que pide beca debe demostrar, mediante este estudio socioeconómico la necesidad y el perfil para tal ayuda.

- Examen de admisión, examen de nivelación de idiomas, examen extraordinario, examen *toefl*, examen *toeic* o los que lo sustituyan, certificaciones en finanzas, dominio de software, validación de aptitudes, certificación etiqueta y personalidad, entre otros, pueden realizarse mediante convenios con organismos certificadores. El ingreso por este concepto no es tan representativo pero sí ayuda a financiar la operación de un servicio que agrega valor. Estas certificaciones ayudan a las IES a que luzca el título que ofrece y dan respaldo al perfil de egreso, proporcionando al alumno herramientas adicionales con las que han de competir en su inserción al mercado laboral.
- Servicios de mensajería nacional o extranjera, que son aquellos que se ofrecen con buzones de mensajería a mejor precio que si lo hace el usuario por sus propios medios, además de que le simplifican tiempos y traslados. Este es un servicio relevante cuando la proporción de población estudiantil foránea es relativamente alta.
- Servicio de estacionamiento. Podría parecer que el estacionamiento debe ofrecerse como parte de las cuotas que cobra las IES privada, sin embargo, la realidad es que en muchos casos la oferta de estacionamiento es un recurso escaso por lo que, de cobrarse, ha de ofrecerse un servicio más allá que solo espacio, complementándose con lavado y detallado automotriz, camarización (seguridad en general), servicio auto eléctrico, cambio de llantas, abastecimiento de combustible de emergencia, paso de corriente, cambio de aceite y filtro, *valet parking* y calcomanías para auto (que además hacen crecer el sentido de pertenencia). Las calcomanías y candados de acceso deben refrendarse cada inicio de ciclo para cumplir de mejor manera su función.
- Copias de planes de estudio, duplicados de documentos, copias certificadas de títulos y créditos de estudios, traducciones de certificados para los

distintos trámites que el alumno y colaborador hacen como pueden ser trámites legales, visas, entre otros.

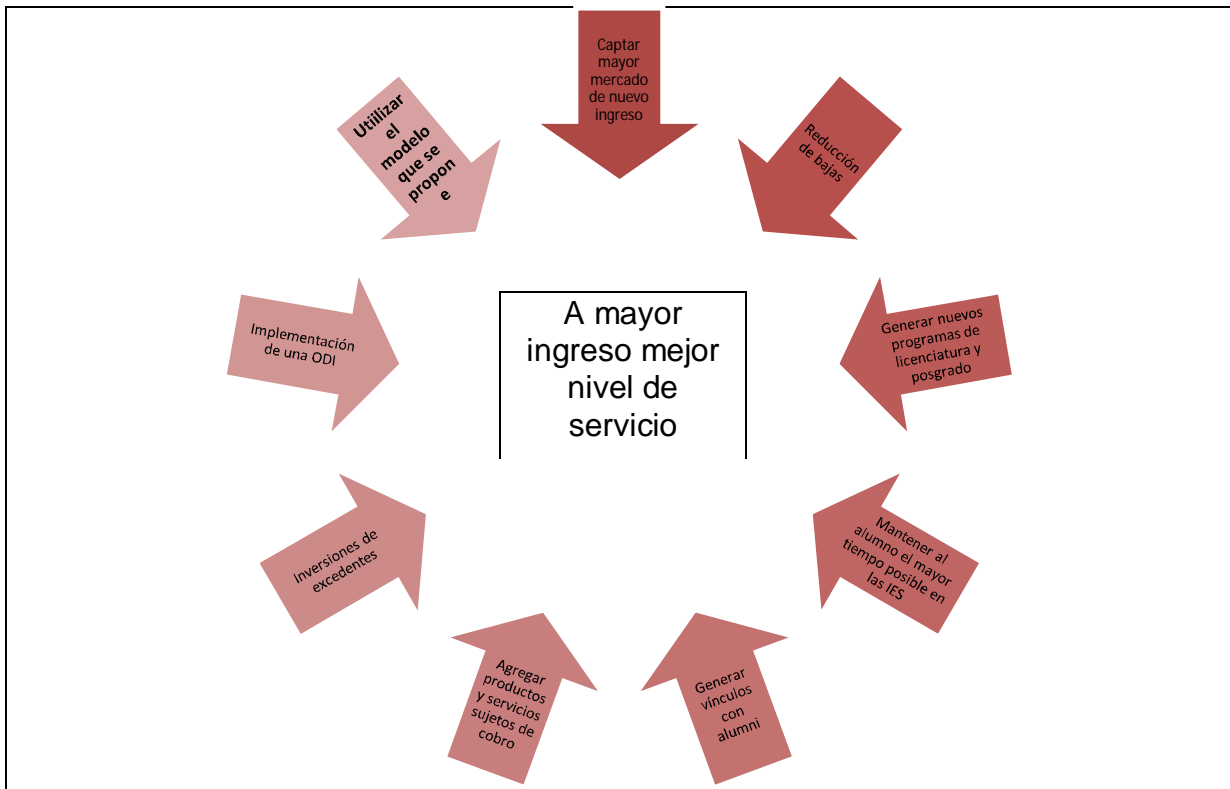
- Uso de instalaciones deportivas, sobre todo las que ameritan exclusividad y no son tan comunes como son gimnasios, salones de eventos, entre otros.
- Orientación vocacional y estudios psicopedagógicos o de desarrollo académico que ayudan al alumno y a su asesor a tener un mejor conocimiento de habilidades y a desarrollar métodos didácticos más efectivos. Esto es necesario porque “una de las causas de la baja eficiencia terminal es la deficiente orientación vocacional” (Cerecedo, 2004).
- Cuotas de orfandad que garanticen que si el padre o tutor, quien respalda económicamente los estudios del alumno, llega a fallecer, el alumno pueda continuar sus estudios. El seguro de orfandad debe dar al alumno la seguridad de que todas sus cuotas de estudios están cubiertas a partir de que fallece su padre o tutor. Cuando las IES es demasiado pequeña y está concentrada en una única sede, es conveniente contratar un seguro de orfandad con una empresa dedicada a ello, para eso debe licitar el proyecto entre distintas aseguradoras para evaluar y obtener los mejores beneficios al menor costo. Cuando las IES es grande, tiene distintas sedes o campus, el riesgo de orfandad se diversifica, debe conocer la siniestralidad mediante un estudio retroactivo y valorar la incidencia, haciendo las corridas financieras que respalden una posible decisión de auto seguro.
- La captación de donativos de empresas y empresarios o bien de graduados. Para universidades que han logrado crear sentido de pertenencia, que han contribuido con la sociedad, generado investigación, participado en medios, tienen mayor facilidad de captación. También “incrementan sus esfuerzos por conseguir dinero de una segunda fuente importante, los consejos de investigación, compitiendo con mayor fuerza para obtener donativos y convenios” (Clark, 2000, p. 34). Los donativos, para una IES han de tener toda una gestión desde una oficina de desarrollo dedicada exclusivamente a ello.

- Hay otro tipo de servicios periféricos en los que eventualmente puede haber ingresos para las IES tales como cafeterías, papelerías, centros de copiado, librerías, renta de espacios, entre otros, que puede hacer debido a que también tiene al mercado cautivo. Sin embargo no es recomendable operarlos por su propio personal sino arrendar los espacios para que empresas especializadas ofrezcan estos servicios.

Como se puede apreciar, a mayor cantidad de alumnos, el ingreso por todos estos conceptos sería mayor. “La matrícula alta sirve de entrada para poder recibir más recursos financieros procedentes del área central” (Cerecedo, 2004, p. 274).

Este ingreso, tanto ordinario como extraordinario, puede mejorarse y llevarse a niveles que sean óptimos dando soporte y solidez. Las estrategias que suman para ello se presentan en la Figura 25.

Figura 25. Estrategias de optimización del ingreso de una IES



A continuación se exponen algunas ideas que soportan cada uno de los elementos de esta optimización del ingreso, sin ser limitativo sino enunciativo. Cada estrategia abona con ideas muy concretas.

“La universidad misma se orienta hacia la sociedad como hacia su mercado, y diseña sus productos a la vista de las demandas sociales” (Calleja, 1990, p. 115).

La captación de mayor mercado de nuevo ingreso se logra de muy diversas formas:

- Mayor publicidad
- Convenios con preparatorias para hacer promoción
- Presencia en preparatorias con un profesor de alto nivel que imparte una materia y continuamente refuerza y posiciona la imagen de la universidad
- Invitando continuamente alumnos de preparatorias a participar en juegos y simulaciones de negocios, concursos de robótica, talleres de emprendurismo, clases de cocina, literatura, lectura, cine, eventos deportivos, entre otros

- La mejor vida universitaria es el principal promotor. Si el alumno está satisfecho con su universidad se podría convertir en un gran promotor
- Cursos de padres de familia de preparatorias en las instalaciones de las IES
- Cursos de perfeccionamiento para profesores, por ejemplo: “los recursos del PROMEP se otorgan a los profesores a través de convenios específicos entre la SEP y las IES, con base a las necesidades de formación de profesores de carrera y del desarrollo y consolidación de sus cuerpos académicos que cada institución ha justificado” (Hernández, 2005, p. 66)
- Cursos de perfeccionamiento a directivos de preparatorias
- Facilitar a bajo costo las instalaciones de la IES para eventos masivos de las preparatorias
- Promoviendo con precios especiales eventos de los equipos deportivos, atletismo, coro y teatro

La reducción de bajas:

- Crecer el índice de selectividad en admisiones
- Con apoyo académico que ayude al alumno a superar sus deficiencias en materias complejas
- Dotando al personal docente de las mejores estrategias didácticas
- Creando índices de eficiencia y manteniéndose en ellos a fin de que el profesor no pretenda ser la materia más difícil o retadora
- Con clases remediales a alumnos que están rezagados
- Cursos intensivos en veranos e inviernos
- Cursos propedéuticos de aquellas materias que tradicionalmente causan bajas
- Impulsando a los alumnos más avanzados para que participen en actividades extracurriculares al tiempo que no presionarán un mayor nivel
- Logrando los apoyos en becas que favorezcan a los alumnos que realmente lo necesitan
- Logrando convenios con instituciones de financiamiento educativo para que apoyen con crédito educativo a los alumnos que pierdan becas
- Flexibilizando las reglas de cobranza a niveles razonables

- Facilitando trámites de cambio de carrera y revalidaciones
- Teniendo el mejor ambiente universitario
- Creando grupos de estudio
- Estableciendo programas de asesoría con profesores cuya misión es exclusivamente evitar bajas de alumnos

Generar programas de licenciatura y posgrado, “el cual está a su vez conformado por los grados de especialización, maestría y doctorado” (Hernández, 2005, p. 9):

- En la medida que se tengan más opciones de carreras, que el portafolio de programas sea extenso, los candidatos podrían orientarse por una o por otra opción, con ello captar más mercado
- Apoyando a profesores investigadores interesados en apertura de academias y carreras
- Facilitando el traslado del mejor profesor para distintas sedes de la misma IES
- Reforzando la logística para que el alumno pueda tener más opciones de horario, profesor y compañeros en cada materia
- Capacitando con maestrías y doctorados al personal docente ampliando la oferta de profesores en las distintas academias
- Apoyando económicamente las distintas líneas de investigación que tengan los profesores
- Generando convenios de doble titulación con universidades nacionales y extranjeras
- Simplificando el trámite de REVOE's y alta de profesores

Mantener al alumno el mayor tiempo posible en las IES

- Impartiendo cursos de verano e invierno de interés general, de regularización, de idiomas, finanzas personales, entre otros
- Fomentando intercambios académicos para que el alumno salga un semestre de su universidad, madure y continúe su carrera con un mejor enfoque

- Ofreciendo cursos de continuidad, vendiéndolos muy bien desde que se está graduando
- Dándole conferencias y cursos específicos después de graduarse, donde se le vendan opciones de posgrado
- Abriendo opciones de titulación con posgrado

Generar vínculos con *alumni*

- Manteniendo contacto con él para que asista a eventos, mantenga presente el nombre de su alma *mater* y madure su sentido de pertenencia
- Cuando el *alumni* esté trabajando o tenga su empresa, hacer convenios con él para acercarle clientes *alumni* en una red de negocios que beneficie a todos ellos. Pues otra fuente importante de ingresos, según Clark (2000), son los fondos de exalumnos
- Brindando asesorías para incubar y emprender nuevas empresas y mecanismos de consultoría para acelerar empresas existentes
- Creando consejos consultivos para las carreras, conformados por *alumni* exitosos
- Ofreciéndole apertura para atender las necesidades de personal en la bolsa de trabajo de las IES
- Firmando convenios de prácticas profesionales con sus empresas
- Invitando a los graduados, de acuerdo a sus capacidades y *currículum*, a formar parte de la planta docente
- Rentando a sus empresas eventualmente instalaciones para eventos especiales
- Invitándoles a patrocinar con sus empresas y productos, los eventos que se realicen en las IES
- Invitándoles a cursos de actualización fiscal, nuevas tecnologías, las más modernas técnicas de enseñanza, cambios en la legislación y reformas estructurales como las que se han presentado recientemente para México. Estos cursos se impartirían en función del área de especialidad de cada *alumni*
- Invitándoles a formar parte de los programas que se plantean en esta tesis

- Una membresía para el gimnasio, club deportivo, clubes de oratoria, teatro, danza, viajes a *alumni* que ya no están como alumnos activos
- Brindándole precios especiales en cafeterías y eventos
- Creando cursos de verano para sus hijos

Agregar productos y servicios sujetos a cobro

- Ofreciendo cursos y programas extracurriculares
- Organizando viajes y convenciones internacionales
- Construyendo un estacionamiento vigilado bajo techo
- Brindando la membresía de un club deportivo con el que se tenga convenio
- Negociando y ofreciendo una credencial que es a su vez una cuenta bancaria con beneficios
- Ofreciendo cuadernos de agenda con cupones de descuento
- Negociando y brindando cuotas de seguro con coberturas adicionales a las que se tengan. De hecho se puede acordar un precio especial de flotillas de seguros de auto cobrando una cuota por expedición de póliza
- Construyendo carpetas maestras con apuntes de interés o bien folletos coleccionables con los conocimientos básicos de cada materia
- Brindando eficientes mecanismos de consultoría empresarial
- Editando libros y ofreciéndolos a la venta
- Vendiendo *souvenirs* en tiendas de artículos promocionales

Implementación de la ODI. La ODI generará recursos extraordinarios para las IES y será la responsable de la implementación del modelo que aquí se propone, con ello, generará recursos económicos de acuerdo a los objetivos de esta tesis, sin embargo, por definición una oficina de desarrollo institucional es la responsable de captar donativos a pequeña o gran escala. Para lograrlo debe

- Constituir fundaciones con una misión muy clara
- Crear campañas con objetivos definidos, por ejemplo: “La universidad de Chalmers también ha iniciado el camino para realizar formalmente una recaudación de fondos, con una campaña que se inició a mediados de los

noventa y fue encabezada por una nueva oficina de recaudación de fondos y asuntos de exalumnos” (Clark, 2000, pp. 180-181)

- Cumplir metas e informar
- Ser creativos en las formas de pedir y los programas que se puedan implementar
- Despertar el espíritu altruista de alumnos y padres de familia
- Fomentando relaciones con empresarios
- Asistiendo a informes anuales de fundaciones y relacionándose con el medio
- Enamorando al alumno de su universidad para que se involucre en proyectos de largo plazo
- Creando infraestructura y estructura de personal de la ODI

Inversiones de excedentes

- Sin ser el negocio financiero propio de las IES, los productos financieros que se pueden generar, invirtiendo excedentes en portafolios adecuados podrían generarse recursos de relevancia
- Así como hay que “promover el uso de fondos internacionales de financiamiento para la realización de proyectos de superación de las IES” (SEP, 2001), también los mismos fondos pueden financiar proyectos especiales de la universidad, con un interés y formalidad propios de una institución financiera, pero sin el papeleo que implique tiempos valiosos ni esfuerzos extraordinarios
- Crear los propios programas financieros de inversión de excedentes, ejemplo si se captan recursos en planes de inversión y se ofrecen en financiamiento educativo con un rendimiento adecuado

Utilizar el modelo que se propone. Todo esfuerzo suma y el uso del modelo apoyará sin duda al acercamiento de dinero útil para dar solidez financiera a la universidad. Para implementar el modelo se requiere decisión por parte de las autoridades y un equipo de trabajo talentoso y motivado.

Con las ideas propuestas se generarían ingresos y se podría llevar a su máxima expresión la recaudación de los mismos si se hacen las cosas adecuadamente, sin embargo, en cuestión de egresos también hay mucho por hacer.

Los egresos que ordinariamente las IES tiene son:

- Sueldos y prestaciones a empleados de planta, los cuales dependen de la población estudiantil que hay que atender y de su grado de preparación.
- Sueldos de empleados de asignatura (profesores que son profesionistas que solo acuden a impartir una clase)
- Gasto de publicidad. La firma de un convenio con dos o tres opciones de buena calidad pueden traer mejores precios y ayudan a conservar una imagen institucional
- Asesoría externa. Contar con despachos de consultoría atendidos por personal afín a la IES pueden traer mejor entendimiento en todos los sentidos
- Correo y mensajería. Fomentar el uso de correos electrónicos y negociar por volumen un servicio de mensajería y paquetería traerá mejores precios
- Incobrabilidad de cuentas. Estas pueden gestionarse con un despacho de cobranza especializado que además conozca la filosofía institucional
- Membresías pagadas a agrupaciones de las que se es miembro. Tal es el caso de Cámaras de comercio, clubes de industriales, Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, Colegios de contadores entre otros. Estas agrupaciones venden con precios preferenciales si se negocia un paquete de membresías en lugar de membresías aisladas, además de que estos beneficios pueden extenderse a *alumni*
- Papelería y útiles de oficina. Mediante el departamento de compra puede lograr mejores precios. Una de las manifestaciones que ilustra el concepto de discrecionalidad del que puede hacer uso el directivo escolar, es: “la distribución de los recursos materiales y financieros a través del otorgamiento de concesiones para la prestación de servicios de cafetería, papelería, venta de uniformes, fotocopiado, entre otros” (Cerecedo, 2004, p. 281)

- Seguros de vida, de gastos médicos, de responsabilidad civil, de activos. Sobre todo cuando se tienen distintas sedes, negociar en paquete ayuda a mejores tarifas
- Activos fijos, decoración de oficinas, mobiliario, equipo de transporte. Además de que permite mantener la imagen, negociar en una instancia centralizada mantiene un estándar de calidad y precio
- Servicios diversos como jardinería, seguridad, intendencia, limpieza, mantenimiento
- Insumos de limpieza, cafetería, eventos. En los que la IES no necesariamente es especialista, la contratación de estos servicios ayuda a que se resuelva cada detalle de servicio puntualmente
- Servicios como telefonía y redes, licencias, predial, agua, energía eléctrica, mantenimiento de planta de emergencia y perforaciones. Se deben tener especialistas dentro de la planta del personal de servicio y operaciones
- Camarización, pintura, impermeabilizante, fumigación, entre otros insumos. Negociar contratos multianuales da certidumbre al proveedor y se traduce en mejores condiciones de servicio
- Conservación de aulas, equipo audiovisual, aire acondicionado, cafetería, cómputo, comunicación, laboratorios, seguridad, transporte utilitario, hidráulico, eléctrico, alcantarillado
- Mantenimiento de autos utilitarios. Incluso tener un taller contiguo a las instalaciones optimiza tiempos de la comunidad universitaria
- Encuadernaciones y copias, servicio de fotografía. Una necesidad del día a día que debe tener calidad y oportunidad puede resolverse con un buen convenio de proveeduría de estos servicios
- Enlaces y redes. Aun cuando se pueden tener servicios contratados, es necesario tener personal calificado para los servicios esenciales
- Subsidio a uniformes del personal, material deportivo
- Fianzas sobre todo del personal que maneja valores. Se deben negociar en paquete para todos aquellos que manejan valores pero también para quienes

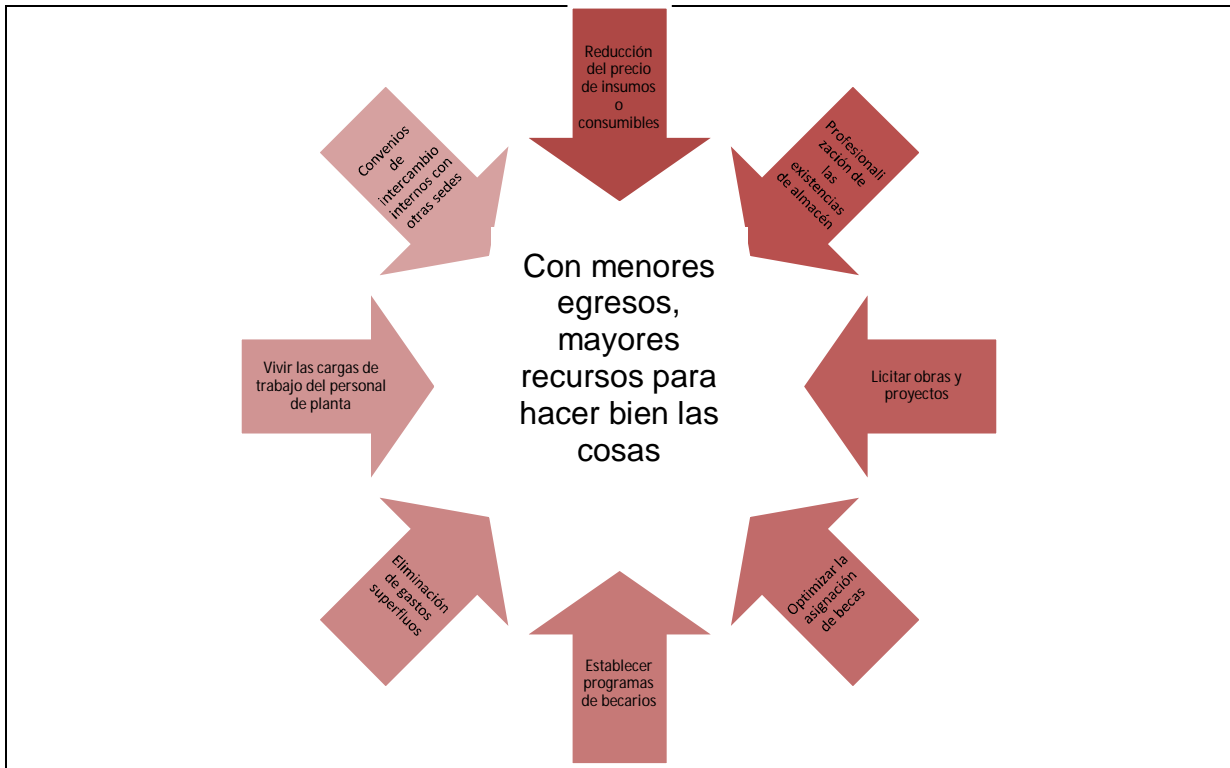
manejan datos sensibles atendiendo a las exigencias de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares (LFPDPPP)

- Folletería e impresos diversos como sobres, hojas, *pósters*, *flyers*, libros
- Capacitación de personal de planta y profesores por asignatura, pues “toda persona de nuevo ingreso a un trabajo debe tener la preparación, la capacitación y la actualización que su puesto requiera” (Cerecedo, 2004, p. 309). Una universidad de primer nivel tiene profesores de primer nivel así como alumnos de primer nivel. Los profesores deben ser capaces de transmitir sus conocimientos y contar con las habilidades pedagógicas que exige su gremio
- Gastos de viaje de alumnos y funcionarios, por transporte, hospedaje y alimentación
- Hospedaje de invitados. En muchas ocasiones funciona tener opciones de hospedaje a distintos niveles de precio y calidad, sin embargo, ha funcionado en algunas universidades privadas, tal es el caso del TEC de Monterrey, de la Universidad Panamericana y de otras universidades privadas, contar con casas de asistencia y residencias universitarias donde pueda albergarse tanto a alumnos foráneos como profesores invitados. Ello reduce de forma considerable costos y aumenta el nivel de servicio
- Obsequios a conferencistas y partes relacionadas. Tener un departamento central que se encargue de ello
- Arrendamientos de inmuebles o bien de equipo de cómputo y otros activos fijos. Hacer una evaluación financiera a conciencia de compra contra arrendamiento, considerando sobre todo el nivel de flujo disponible y las exigencias que se imponen en contratos
- Eventos diversos, navidad, día de reyes, día del niño, día del maestro, día de las madres, día del padre, jubilaciones, claustros académicos y administrativos. En muchas ocasiones son gastos onerosos que no se aprecian ni se disfrutan adecuadamente

- Trámites oficiales. En lugar de que cada centro académico haga sus gestiones, viajes, cuotas, curva de aprendizaje, tener un gestor interno especialista en ello trae mayores beneficios
- Los propios de departamentos y servicios que se tengan como cafeterías, gimnasios, guardería, lavandería, copiadoras, entre otros, pueden traer beneficios económicos con los convenios adecuados. Cabe mencionar que la calidad de la enseñanza superior “es un concepto pluridimensional que deberá comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario” (UNESCO, 1998)
- Artículos promocionales. En las más prestigiadas universidades del mundo, estas tiendas suelen traer jugosa rentabilidad si continuamente investiga y desarrolla nuevos productos
- Inversiones en activos, desde un nuevo edificio hasta butacas y aparatos telefónicos. Mejoran la imagen y aumentan el nivel de satisfacción si se invierten adecuadamente

Como se puede observar, hay una cantidad importante de gastos que se realizan, todos ellos necesarios para la operación. También hay estrategias que pueden seguirse para hacer que estos egresos sean óptimos, es decir los menores posibles con el mayor beneficio.

Figura 26. Estrategias de optimización del egreso de una IES



Reducción del precio de insumos o consumibles. Cuando las IES es de un tamaño considerable se pueden alcanzar economías de escala y realizar negociaciones de proveeduría convenientes. La centralización de compras a un departamento favorece el orden, almacenamiento, cuidado de materiales, controles, consumos ordenados pero sobre todo favorece los mejores precios y la neutralidad en las decisiones de precio y aceptación de condiciones de crédito. Además de buscar el mejor precio con calidad, se busca que las condiciones de crédito, normas y condiciones favorezcan al flujo de efectivo. Cuando se tienen distintas sedes de una IES, vale la pena tener un almacén de consumibles en cada una de ellas para favorecer la distribución, pero negociado desde la central o casa matriz. En cuanto a los servicios, la negociación de seguros, la de activos como equipo de cómputo, las comisiones bancarias, uso de cajeros automáticos, terminales punto de venta, entre otros, por mayoreo se negocian condiciones que si se va sólo una sede sería imposible alcanzarlas.

La centralización de compras es un problema de mayor escala que debe atenderse, pues significa orden presupuestal y neutralidad en la transacción, se fomentaría que haya expertos en negociación y que se tenga un comité de adquisiciones, reglas claras de proveedores, expedientes completos, entre otros beneficios.

Profesionalización de las existencias de almacén. Al margen de los mejores precios y condiciones de crédito vistos en párrafos anteriores, cuando se tienen niveles óptimos de pedido, puntos de re orden, se pueden minimizar costos de pedir y almacenar los inventarios de almacén. En este giro se presta bastante a obsolescencia de un documento impreso, de una boleta, de activos fijos. Cantidad importante de activos pueden extraviarse o desperdiciarse sin los controles adecuados. Hoy en día la negociación de tiempos de entrega con la debida oportunidad hace posible que las existencias de almacén sean mínimas.

Licitación de obras y proyectos. “El siglo XXI muestra significativos retos que generarán presión sobre la educación superior, es decir, sobre la necesidad de generar mayor infraestructura que atienda la demanda creciente que se proyecta para este nivel educativo” (Hernández, 2005, p. 75). Continuamente se realizan proyectos de infraestructura edificios, aulas, laboratorios, andadores, jardines, oficinas además de remodelaciones. Todos estos proyectos deben realizarse habiéndose licitado la obra con la ayuda de un comité de proyectos conformado por un consejero externo vinculado a proyectos de infraestructura, un funcionario de la alta dirección de las IES y el responsable de la administración. Debe existir un presupuesto detallado con distintos escenarios y éste se respeta cuidadosamente. Se recomienda la participación en los proyectos, de profesores investigadores y de alumnos de últimos semestres de carreras afines para de facilitarles una práctica profesional real, guiados por profesionales.

Optimizar la asignación de becas. Después de la nómina, el renglón de gasto más relevante del presupuesto de las universidades privadas es el de becas. Asignar las becas a quien realmente lo necesita no es una tarea sencilla pues es difícil ser objetivo cuando hay elementos subjetivos de gran peso. Cada beca tiene una vocación que debe cumplir cabalmente con criterios, procedimientos y políticas. Las

becas se otorgan en un comité imparcial compuesto por un consejero externo, el jefe de becas y un jefe de presupuestos de las IES. Debe existir un presupuesto de becas que sirve de base en el otorgamiento, además debe haber un reporte preciso de becas perdidas en el ciclo que termina. Se emite una convocatoria cuando un ciclo académico termina y antes de que inicie el siguiente ciclo. Al alumno se le notifica formalmente el estatus de su beca y se le recuerdan las políticas. Las únicas instancias autorizadas para la asignación de becas es el comité, bajo ninguna circunstancia define el otorgamiento el área de admisiones o un director de carrera, sería el equivalente a que quien vende defina el precio y el descuento, no es sano; debido a que al promover la admisión es necesario resolver inmediatamente el otorgamiento de beca, han de crearse los mecanismos necesarios para una comunicación directa de admisiones con el comité de becas. Según Clark (2000), las becas para estudiar o investigar y las licencias de año sabático son las más exitosas de todas las opciones de superación.

Establecer programas de becarios. Hay becas que por sí solas implican un compromiso o reciprocidad del alumno tales como las becas deportivas y culturales, por éstas el alumno participa en la compañía de teatro, coro o bien representa a su universidad en equipos deportivos. Sin embargo hay becas como las de excelencia, las de concurso, las de fondo empresarial y las demás de fondo perdido que implican que el alumno retribuya con algunas horas de servicio en un departamento como la biblioteca, el centro de cómputo, recepción, apoyo administrativo, entre otras labores de reciprocidad. Para hacer esta asignación de funciones eficientemente, ha de constituirse un programa de becarios con reglas claras. Como resultado del estudio socioeconómico se detecta si la necesidad del alumno está acorde a la petición que hace, una vez analizado se podría sugerir que se otorgue un 50% de esa necesidad a fondo perdido y 50% en financiamiento educativo.

Eliminación de gastos superfluos. Difícilmente un alumno que presencia elegantes banquetes y ostentosos eventos, puede creer que sus cuotas pagadas están siendo bien utilizadas. Habrá actividades donde un cierto nivel de elegancia es necesaria, sin embargo hay ocasiones en que se dan atenciones a empleados y profesores

que se replican por parte de distintas carreras, de la rectoría o del área de relaciones públicas en un claro síntoma de despilfarro de recursos. Si se centraliza la atención a empleados y profesores en un solo departamento puede ganarse mucho.

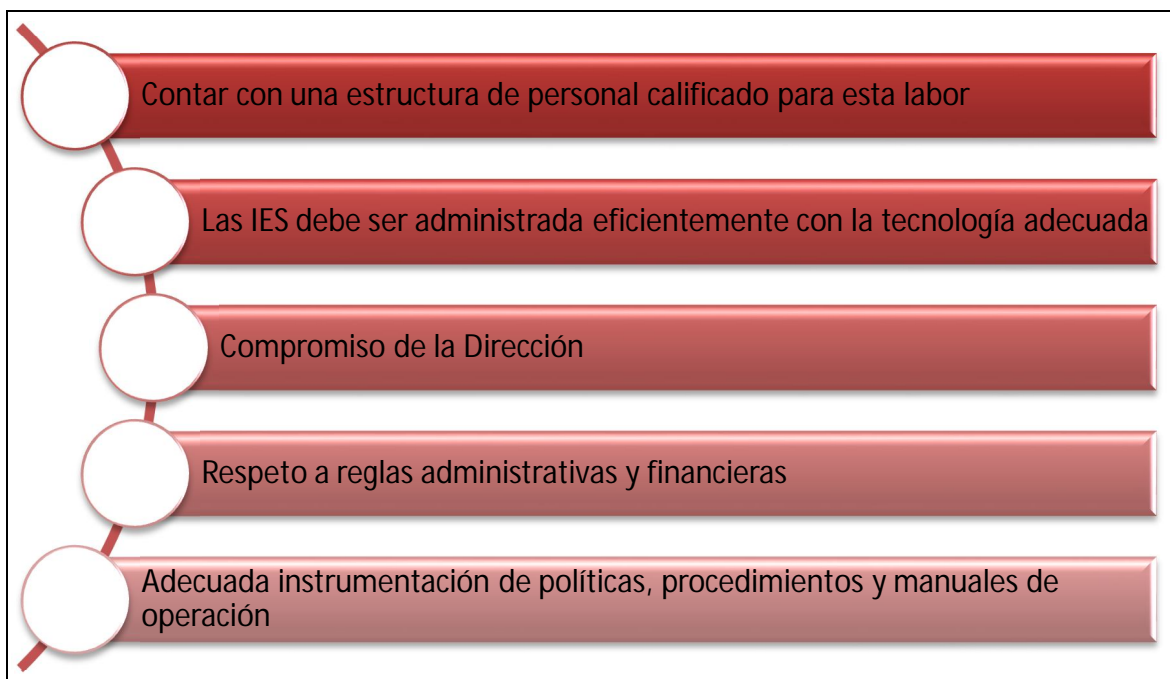
Vivir las cargas de trabajo del personal de planta. Aprovechar la carga horaria, sobre todo de personal administrativo. El área de recursos humanos ha de evaluar que las cargas de trabajo estén equilibradas y que cada integrante de la organización canalice sus esfuerzos a lo que le es propio, si es administrativo a gestionar la administración, si es profesor investigador a investigar e impartir cátedra, si es colaborador, acotar su participación en ello.

Convenios de intercambio internos con otras sedes. “Relativo al perfeccionamiento del personal, se debe elaborar un marco general que permita a los docentes llevar a cabo una movilidad entre instituciones” (Cerecedo, 2004, p. 47). Aquí se trata de que muchas veces se hacen las cosas “porque así se han hecho siempre”, da ceguera de taller, no se llevan las mejores prácticas, hay mecanismos de mejora y no se hacen porque el personal está limitado por lo único que conoce. Aún en departamentos administrativos pueden hacerse intercambios para que en fechas de agenda donde es posible, se visiten otras sedes para ejercitar nuevas prácticas, romper vicios de comportamiento. La práctica de un año sabático para profesores y empleados trae grandes beneficios.

4.1.4 Condicionantes para que funcionen los planes y programas

El modelo aquí expuesto es viable si se dan una serie de premisas básicas que se muestran en la figura 27.

Figura 27. Premisas para el funcionamiento del Modelo



La oficina encargada de que se inicie cada uno de los programas que componen el modelo, de dar seguimiento o generar otros programas, será denominada Oficina de Desarrollo Institucional. Como se sostiene en esta tesis, los ingresos ordinarios serán destinados a egresos ordinarios, sin embargo las necesidades de inversiones estratégicas deben provenir de esos esfuerzos que además de ser extraordinarios son estratégicos.

Solo con el apoyo de toda la organización se puede concretar el éxito del Modelo completo, aun cuando pueden tenerse soluciones parciales. “Los rasgos especiales de los grupos académicos hacen de las universidades algo distinto de cualquier otra organización unitaria” (Clark, 2000, p. 7). El modelo puede implementarse con éxito en su totalidad si se dan las condiciones para ello, sin embargo, puede cada

programa ser utilizado con independencia de los otros con un menor resultado obviamente. Cabe señalar que la IES no debe aceptar un recurso sin un plan o proyecto específico.

Son requisitos indispensables para que funcione la oficina de desarrollo, los siguientes:

- Contar con el convencimiento y apoyo incondicional de las autoridades
- Tener una estructura de personal adecuada para su operación en cuanto a recursos humanos, oficinas suficientes, mobiliario y equipo. El personal debe estar técnicamente preparado y tener amplias herramientas de negociación. Debido al perfil del usuario de los programas, las instalaciones físicas deberán ser de primer nivel
- Cuentas bancarias y administración totalmente autónoma e independiente de la operación ordinaria de las IES
- Vocacionar cada programa con fines concretos, claros y metas alcanzables y medibles
- Que haya por escrito cada programa con la total definición, alcance, políticas y procedimientos así como las autorizaciones necesarias
- Blindaje de recursos a fin de que sean destinados únicamente al propósito para el cual cada programa fue creado
- Autosostenibles, que no tenga que inyectársele recursos de forma permanente, quizá solo temporalmente para que se pueda iniciar en cada uno
- Que las metas sean alcanzables y los resultados de cada programa sean medibles con indicadores claros
- Que haya capacidad de decisión en los órganos de gobierno de la oficina de desarrollo institucional
- Currículum intachable por parte de quienes dirigen cada programa
- Que los programas sean simples

4.1.5 Sentido social del modelo

No se trata de un modelo generador de recursos con un sentido netamente materialista generador de riqueza, sino con un sentido social capaz de facilitar a la universidad la decisión de apoyar a aquellas familias que no tienen recursos económicos, de apoyar proyectos de investigación, construir laboratorios, constituir centros de análisis, cátedras y de contratar profesores investigadores.

Se parte de la premisa de un mejor orden administrativo buscando no despilfarrar los ingresos y se da la oportunidad de generar ingresos para apoyar a las clases más desprotegidas. Aquellos jóvenes que no tienen la posibilidad de enfrentar un presupuesto nivel 3 como el que se presenta en el capítulo 1 de esta tesis podrían verse beneficiados cuando la IES sea capaz de alcanzar la madurez institucional mediante la adopción del modelo.

4.2 Modelo

Para tener un mapa simple del modelo que esta tesis propone se presenta las Figuras 28 y 29. Las bases que lo soportan son su estructura financiera, la fácil operatividad en el manejo administrativo, un presupuesto óptimo y una serie de condiciones que han de cumplirse y se han expuesto.

Los elementos del modelo son una serie de programas que pueden implementarse total o parcialmente, que generan recursos económicos a la universidad privada que se decida a implementarlos. Hay programas que involucran a una oficina de desarrollo institucional, otros que involucran a directivos, promotores, profesores, empresarios, investigadores, alumnos y graduados.

Figura 28. Conceptualización del modelo

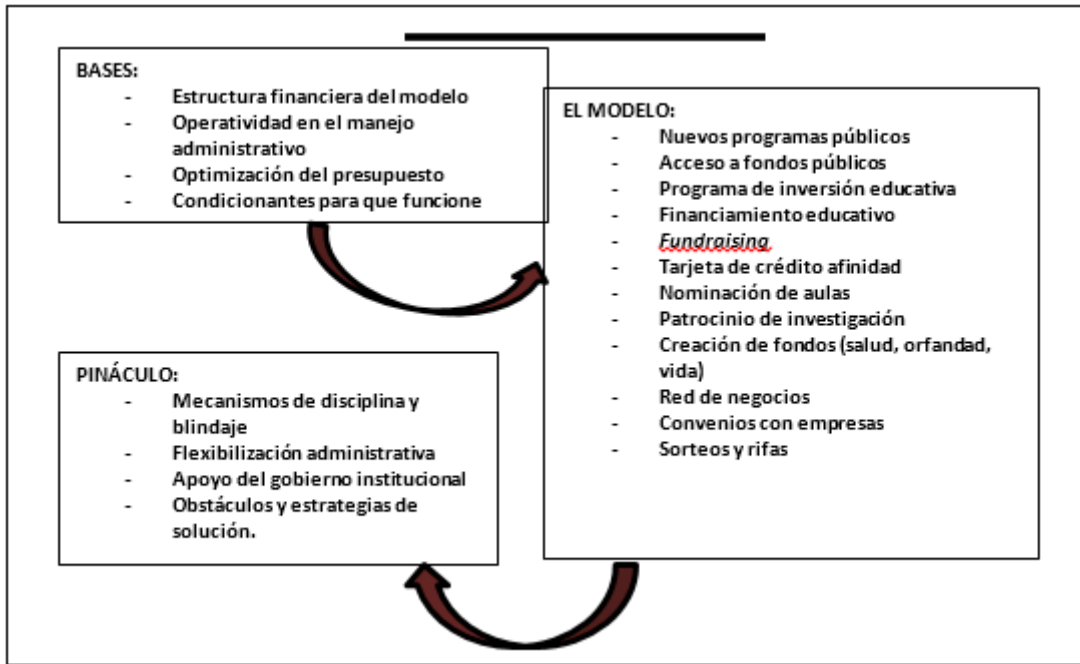
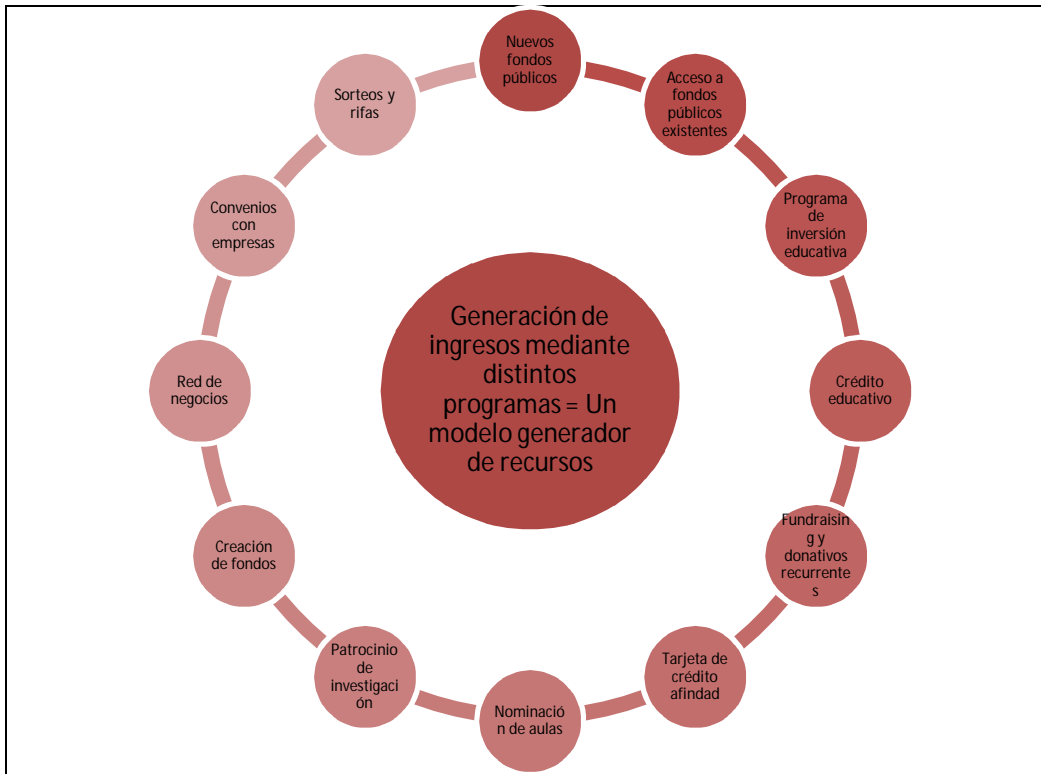


Figura 29. Composición del modelo



4.2.1 Acceso a fondos públicos que ya estén disponibles

Existen programas de organismos nacionales e internacionales que en muchas ocasiones no son utilizados y se quedan los recursos como partidas no ejercidas. La ODI debe ser el departamento especializado en estas gestiones, cuyas funciones al respecto son:

1. Tener un claro censo de organismos que pueden brindar apoyo
2. Conocer y estar a la vanguardia de las convocatorias
3. Conocer los formatos
4. Tener los contactos
5. Presentar en tiempo y forma los proyectos a los distintos organismos.
6. Lograr los acuerdos interinstitucionales, así como los acuerdos internos para el apoyo de los distintos departamentos.
7. Participar en foros y eventos
8. Investigar las mejores prácticas

El acceso a fondos públicos podría pensarse que es solo para empresas ligadas al gobierno, pero la nueva ley de asociaciones público privadas permite que estas alianzas y proyectos conjuntos se puedan realizar de forma transparente. Por ejemplo de ello, se puede mencionar que “En Brasil, la distribución porcentual de los recursos públicos para la educación superior comprende ambos tipos de instituciones” (Hernández, 2005, p. 92).

Será siempre una necesidad que las IES cuenten con orden administrativo y una gran disciplina, para cuidar temas de ley de transparencia y lo que cada convocatoria de recursos exige. Ha de llevarse un control minucioso de cada ingreso y egreso de los proyectos que se tengan. Este orden y disciplina se logran si se cuenta con oficinas, personal calificado, procesos, políticas y procedimientos.

4.2.1.1 Metodología para planear nuevos programas públicos

Los gobiernos federal y estatal tienen recursos para programas sociales que pueden ser impulsados desde las universidades- Es cierto que la mayoría de las veces la

partida del presupuesto público y privado está etiquetada sin embargo, la universidad puede generar programas y plantearlos adecuadamente para que sean aceptados.

En ocasiones se cuenta con partidas abiertas u objetivos muy claros por parte de gobiernos federales y estatales, que saben qué quieren, lo que no saben es cómo hacerlo. Las universidades cuentan con cierta capacidad de negociación derivada de su prestigio y de su labor. Los gobiernos están abiertos a que de la universidad surjan proyectos específicos y relativamente es sencillo que esos proyectos puedan funcionar con presupuesto público. Para ello, es necesario que se cubran los siguientes requisitos:

1. Que se definan claramente los objetivos
2. Que se cuente con infraestructura necesaria
3. Que haya una metodología para generar los proyectos
4. Que los mismos proyectos contemplen alcance, objetivo, metas a alcanzar, organización, políticas y procedimientos
5. Que se blinden los recursos

Ahora bien, internamente en la IES debe darse un proceso de autorización del proyecto que ha de plantearse. Los pasos son:

1. Se conceptualizan las ideas generales
2. Se realiza una ardua investigación contestando las preguntas de qué hay en el mercado similar a lo que se pretende
3. Se cabildea la idea entre algunos directivos a fin de enriquecer los conceptos e ir agregando adeptos al proyecto
4. Se preparan corridas financieras con los resultados esperados
5. Se redacta un documento para las principales autoridades de la IES presentando los antecedentes, los beneficios y compromisos que se pretenden y una idea de cómo se pondrá en práctica el proyecto
6. Se buscan patrocinadores que respalden económicamente le inicio. Si el proyecto es ambicioso la misma IES podría ser el patrocinador.

4.2.2 Convenios con empresas

Esencial para el éxito del modelo completo será la formalización de convenios con empresas y empresarios, así como con el sector público, el gobierno municipal donde esté ubicada las IES, el estado y con el gobierno federal.

En España hay un ejemplo claro, “En el marco de lo establecido por las Comunidades Autónomas, las Universidades podrán elaborar programaciones plurianuales que puedan conducir a la aprobación, por las Comunidades Autónomas, de convenios y contratos-programa que incluirán sus objetivos, financiación y la evaluación del cumplimiento de los mismos” (Ley Orgánica de las Universidades, 2001).

Para que dichos convenios sean deseables y se mantengan a lo largo de los años es esencial el prestigio, nivel, presencia en medios, publicaciones de calidad, centros de investigación, laboratorios, diseño de patentes, libros escritos y publicados y el reconocimiento de los alumnos y graduados de la universidad. Sin dicho prestigio no puede confiarse o realizarse convenios de colaboración. El mismo sector público sería cuestionado fuertemente si hace un convenio con una IES privada que no posea los elementos listados con anterioridad.

Es importante que los convenios realizados sean formalizados por escrito y signados por las autoridades que corresponda, además debe hacerse un esfuerzo adicional porque los medios de comunicación den a conocer la firma de los mismos como un mecanismo más de compromiso.

La firma del convenio debe hacerse por las máximas autoridades, quienes apoyan los esfuerzos de quien encabeza la oficina de programas financieros.

Cada convenio ha de ser publicado por los medios internos de comunicación institucional y preferentemente dado a conocer externamente a medios masivos de comunicación.

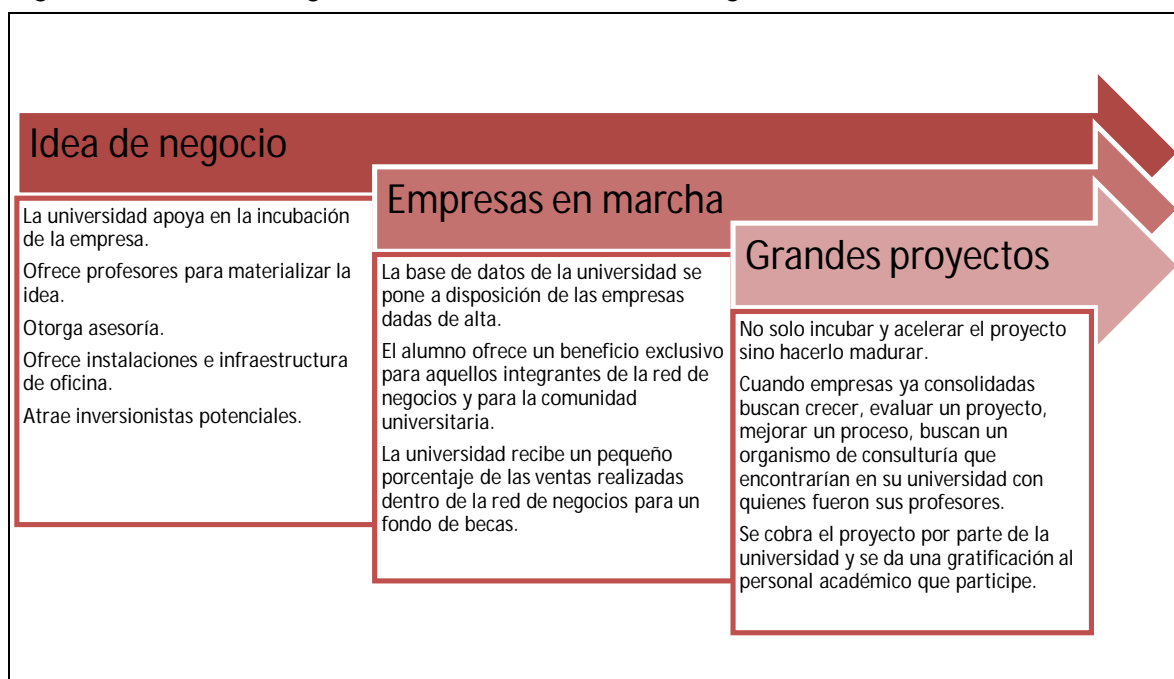
Las relaciones de los convenios con empresas siempre serán de ganar-ganar. Empresa y universidad buscarán el mayor beneficio de la comunidad universitaria beneficiándose de dicha relación, la empresa por un lado dando a conocer sus productos y marcas y la universidad trayendo beneficios tangibles tales como descuentos, promociones, precios preferenciales, programas adicionales de recompensas. Un ejemplo es que la universidad de Chalmers “ha operado fuertemente su *internacionalización* a través de convenios de cooperación en investigación” (Clark, 2000, p. 182).

4.2.2.1 Red de Negocios *Alumni*

Este programa es quizá el que produce mayor acercamiento con la comunidad estudiantil, ya sean alumnos activos o graduados o bien profesores que deseen participar. La red de negocios busca en primera instancia despertar el espíritu de emprendurismo en los alumnos y en segunda instancia busca que sus empresas sean exitosas creando cadenas de valor entre la comunidad universitaria.

Un alumno inscribe sus ideas en la red de negocios. El coordinador de la red de negocios canaliza esa idea con los profesores expertos para que puedan ayudar a pulirla. Se debe contar con un equipo experto en diseño de proyectos de inversión que pueda guiar en la elaboración de un prospecto de negocio, análisis de mercado, simulaciones financieras así como en la presentación y venta para que pueda convencer a inversionistas y a fondos semilla.

Figura 30. Gestión integral de la red universitaria de negocios



La red de negocios ha de constituirse como una sociedad civil y para pertenecer a ella debe pagarse una membresía inicial y una cuota anual. Se entrega una credencial a manera de reconocimiento e identificación y se tienen actividades como conferencias, cursos especializados, continuidad, talleres, temas de actualidad, todos con un costo especial para socios de la red de negocios.

Con cierta periodicidad se emiten boletines electrónicos donde se dan a conocer los productos de las empresas inscritas a la red, promociones, bolsa de trabajo, oportunidades de alianzas, entre otros datos informativos.

El *alumni* que pertenece a la red de negocios asume el compromiso de donar a un fondo de becas un 1% del ingreso atribuible a la red de negocios sin que exista una fiscalización o auditoría de que lo hizo por este mecanismo sino la voluntad del propio beneficiado.

Una universidad de 10 mil alumnos, con 20 años de antigüedad, es decir, de tamaño medio podría tener dentro de la red de negocios aproximadamente 50 mil integrantes, lo que le significa una membresía inicial de 25 millones de pesos y una

membresía anual de 10 millones con un costo de 500 pesos por membresía y una cuota de 200 pesos anualmente. Sin considerar donativos provenientes del 1% de los beneficios que se alcancen.

Además en la red de negocios se puede pagar la membresía como usuario pero también se puede acceder a una membresía como empresa, la cual puede ofertarse a un precio mayor. En este último caso, se le pide al empresario que proporcione un beneficio exclusivo para la red de negocios, algo que a nadie más se le pueda ofrecer, aun cuando sea mínimo.

La red de negocios debe fomentar el uso de la tarjeta de crédito afinidad que se propone en este modelo como una preferencia de medio de pago.

Mediante las figuras de consultoría en la red de negocios, se ofrece una amplia gama de oportunidades de desarrollo para profesionistas y empresas que deseen participar y hacer uso de consultoría empresarial. Se exponen casos de éxito en los negocios, se realizan reuniones de *match* de negocios donde se pretende conocer la oferta y demanda de productos que los *alumni* desean comercializar.

4.2.2.2 Patrocinio Privado de Investigación

La universidad tiene, entre sus activos, uno muy valioso difícil de cuantificar: toda la infraestructura necesaria para realizar investigación de alto nivel. La capacidad de sus doctores investigadores y el acceso a becarios que están aprendiendo el método de la mano de su profesor, son recursos de alto alcance.

Una universidad requiere investigar en el campo de acción para materializar los beneficios de lo que investiga.

Una empresa requiere que se investigue en su campo de acción para alcanzar el éxito. Solo las empresas que están innovando continuamente trascienden, pues encuentran en esa innovación oportunidades de negocio vía patentes, marcas y derechos de exclusividad.

Este programa busca una alianza continua entre la universidad y las empresas, aportando uno el capital para pago del 50% de los sueldos de profesores investigadores más los gastos de operación del proyecto de investigación y por su parte la universidad aporta la infraestructura de laboratorios, bibliotecas, instalaciones, metodología y el 50% restante del sueldo de los investigadores.

La empresa se compromete a donar recurso para fondos de investigación, por el equivalente a un 50% del sueldo de un profesor asignado a un proyecto de investigación.

El proyecto de investigación se promueve en una convocatoria emitida entre la empresa y la universidad, con un tema específico, con una fecha de vigencia, preferentemente entre la comunidad académica de las IES. Una vez que se reciben las propuestas, se instala un comité revisor de los proyectos y se decide el monto del patrocinio que se hará. El comité está compuesto por la empresa, que conoce la necesidad y la industria y la universidad que conoce a sus profesores.

El profesor recibe como encargo de las IES, dentro de su carga horaria, la misión de concretar el proyecto, con una gratificación mensual durante la vigencia del mismo. El profesor investigador se acompaña de becarios y se le da acceso a un presupuesto del proyecto.

Figura 31. Empresa y universidad, asociación para investigación



Los resultados del proyecto de investigación podrían materializarse en:

- Un estudio formal presentado por escrito
- Un registro de patente
- Un registro de marca
- Un libro
- La realización de una alianza estratégica, fusión o adquisición de empresas

Los beneficios del patrocinio de investigación se comparten al 50% entre la empresa y la universidad mediante los registros correspondientes. Anualmente se analizan los resultados de los beneficios obtenidos y se liquidan las partes proporcionales entre las partes. Una vez que la empresa recupera la inversión, puede libremente donar los recursos posteriores para fondos específicos de la universidad.

De este proyecto podemos cuantificar el egreso como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9. Flujo de fondos en un patrocinio de investigación

Recursos disponibles de un patrocinio de investigación	
Sueldo de un profesor con perfil doctor	40,000
50% del sueldo	20,000
Gastos de operación	2,000
Donativo mensual	22,000
Meses promedio del proyecto	12
Donativo anual	264,000

El monto expuesto es el donativo anual que las IES recibiría por un patrocinio simple de un profesor. Se entiende que la universidad ya tiene contratado al profesor y que le ha pedido que investigue como parte de su carga de trabajo. Si el profesor se convierte en un profesor patrocinado, las ganancias son:

- La universidad obtiene un beneficio vía donativo para compensar parcialmente el sueldo del profesor
- El profesor recibe un incentivo o gratificación del 10% del donativo, al participar en investigación aplicada
- El profesor se relaciona con una empresa, giro o sector, lo que le ayuda curricularmente y construye mayor prestigio
- Los alumnos participan en investigación aplicada y conocen empresas, guiados por un profesor, abriéndose oportunidades de bolsa de trabajo
- La empresa recibe el beneficio directo de la investigación
- Los beneficios futuros se comparten entre la empresa y la universidad

El resultado final es que todos ganan. En la medida que la universidad se involucre con investigación aplicada, tendrá un pretexto adicional de acercamiento para gestiones de donativos mayores, captación de alumnos de posgrado, captación de alumnos potenciales en los hijos de altos directivos de las empresas, entre otros beneficios.

La empresa se conecta con profesores de alto nivel que pueden brindar consultorías posteriores, se beneficia además de los beneficios de la investigación sin tener que invertir en bibliotecas, laboratorios y capacitación de doctores.

4.2.3 Programas de operación institucional

4.2.3.1 Inversión educativa

Uno de los problemas más relevantes que plantea esta tesis es la forma en que el padre de familia enfrenta el gasto universitario cuando su hijo llega a la edad de cursar sus estudios profesionales. Si no es con el apoyo de una beca que cubra parcialmente las cuotas que la universidad privada le cobra, difícilmente puede hacerse cargo.

Este programa abona a uno de los objetivos que toda IES debe establecer, que es la consolidación económica con base en la obtención de cuotas en el presente de un alumno futuro.

Uno de los problemas más relevantes que plantea esta tesis es la forma en que el padre de familia enfrenta el gasto cuando su hijo llega a la edad de cursar sus estudios profesionales. Según Hernández (2005), el gasto de las familias va desde colegiaturas, materiales escolares, entre otros. Si no es con el apoyo de una beca que cubra al menos parcialmente las cuotas que la universidad privada le cobra, una familia de ingreso medio, difícilmente puede hacerse cargo de todos los gastos descritos en la Figura 6 de esta tesis.

El Programa de Inversión Educativa (PROINED) ayuda a que, desde temprana edad del estudiante prospecto, un padre de familia o tutor pueda ahorrar, pagando anticipadamente total o parcialmente las colegiaturas a cuota vigente el día de pago, obteniendo un certificado de dicho pago para ser válido cuando el padre de familia o alumno así lo requiera independientemente del costo al momento de ejercer dicho certificado.

Quien pretende formar una familia tiene un proceso evolutivo económico, desde que la concibe, hasta que la consolida, tal como lo describe la figura 32, en cada uno de esos pasos o etapas del proceso, la situación presupuestal para quien encabeza una familia es distinta.

En primera instancia se tiene la etapa previa al matrimonio, donde la pareja enfrenta gastos, quizá menores, pero los necesarios para mantener una relación de noviazgo conveniente, una salida al cine, diversión, convivencia con la familia del otro, los regalos, las atenciones suficientes para conocerse y convencerse de que son el uno para el otro hasta llegar a la boda. En la boda se da la máxima expresión de esta primera instancia, desde la compra o renta de una casa, amueblarla, los gastos del evento, de acuerdo a las posibilidades de cada pareja, una fiesta, un viaje, entre otras erogaciones que se realizan.

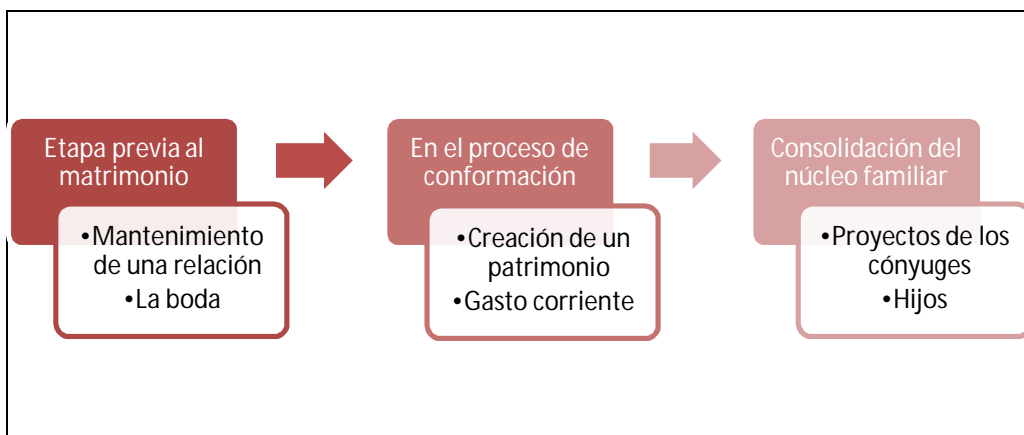
En una segunda instancia, ya cuando la pareja ha decidido conformar una familia y con una nueva autonomía derivada de la decisión de constituir una nueva célula de la sociedad, se plantean nuevos retos, tener un patrimonio sólido que les permita estabilidad en el futuro, quizá tener casa propia, mejores muebles, ahorrar en un bien inmueble adicional que les permita blindar sus ahorros, además de hacer frente al gasto corriente según al estilo de vida que se tenga, cambiar el auto, amigos, posgrados, viajes, vacaciones, entre otros conceptos que a esta etapa le caracterizan y que ayudan a la familia recién creada a formar un carácter, identidad y a definir sus propias reglas de funcionamiento.

En una tercera instancia, cuando se tiene la oportunidad de ser padres y se procrean hijos que dan un matiz especial a la familia, consolidan la vocación del matrimonio, dan solidez a la relación y reorientan los objetivos. “El desarrollo humano debe estar en función del entorno familiar” (Becerra y Dieguez, 2007, p. 33). Con ello pueden presentar algunos cambios, que si el auto no es suficiente, que si la casa requiere otra habitación, mobiliario distinto, la atención médica de la pareja, sobre todo la mamá y los hijos pequeños. El gasto corriente crece además en función de la etapa en que el hijo está, que va desde pañales, alimentos especiales, la guardería, pediatra, hasta las colegiaturas, el material, los útiles escolares, uniformes, cuotas especiales, primaria, secundaria, preparatoria y universidad. Ordinariamente en una familia que tiene oportunidad de dar estudios privados a sus hijos, se tiene también potencial de ahorro. Una familia de nivel socioeconómico medio, puede pagar

estudios privados y ahorrar lo suficiente para un gasto universitario futuro que puede ser mayor.

La misión de los padres de familia una vez que han decidido unir sus vidas y formar una nueva familia será, desde la perspectiva económica, crecer con las mejores decisiones de inversión y financiamiento para dar solidez financiera, poniendo los medios suficientes mediante ingresos y decisiones que día a día hacen que el patrimonio crezca. Por patrimonio creciente no se refiere a que necesariamente cada día se tengan más bienes materiales, sino a que la familia crezca en conjunto con una serie de factores de unidad, inteligencia, conocimientos, mejor educación y unión. Que los padres sean mejores padres, que el patrimonio familiar sea más sólido, que la educación de los hijos sea la mejor de acuerdo a un plan o proyecto que se haya concebido por la pareja. En esta última etapa, el presupuesto alcanzará su máxima expresión posiblemente cuando los hijos llegan a edad universitaria, cuando se decidió alcanzar el nivel 3 expuesto en la Figura 6.

Figura 32. Proceso evolutivo de la familia y su situación presupuestal



Para llegar a esa etapa de consolidación del núcleo familiar hay que estar preparados económicamente, con ahorros suficientes o bien con un flujo holgado que permita enfrentar los gastos sin sacrificar mayormente otros conceptos necesarios, pues bien, este subprograma atiende justo esa necesidad. O se tienen ingresos familiares suficientes para un gasto importante, o se ha formado un ahorro basto para enfrentar el costo de los estudios privados de ES.

Cuando se llega al momento de ingresar a la universidad, el alumno desde luego podría poner parte de sí con la obtención de una beca, sin embargo esta situación será condicionada por una combinación de múltiples factores que en muchas ocasiones no dependen ni del alumno ni de la familia, sino de la universidad, del momento o de otras personas con mayor necesidad.

El Programa de Inversión Educativa tiene los siguientes antecedentes:

- Padres de familia demandan una opción adecuada de ahorro para el futuro profesional de sus hijos
- Los padres de familia, cuando sus hijos están en educación básica, por lo general están en una etapa profesional próspera, con ingresos que superan los gastos, situación que no se da cuando llegan a edad universitaria. Se sabe de INEGI que 2.5 millones de mujeres son madres cada año y que se embarazan por primera vez en promedio a los 21 años. (Peralta, 2013). Hay pocas estadísticas con respecto al hombre como padre de familia, lo que sí se sabe es que el hombre suele ser mayor que la mujer. Pensando en estas edades, a la edad de 27 años promedio de los padres, el hijo ingresará a la educación básica y 18 años después, es decir, en promedio a los 46 años de los padres, el primer hijo ingresará a la universidad, etapa aún de madurez profesional, pero de alto riesgo al cambio de trabajo
- Se requieren recursos para dar solidez y respaldo económico a las inversiones estratégicas que las IES tienen, lo que no se puede soportar del todo con las cuotas pagadas por los alumnos
- Dada la proliferación de universidades privadas, en un entorno tan competitivo, a las IES les es necesario impulsar el ingreso de alumnos a la universidad, motivando la decisión desde temprana edad, apoyando con ello a los esfuerzos de promoción que se hagan, reduciendo los costos que se realizan en dicho esfuerzo
- Ante el incremento en la matrícula universitaria, las opciones de beca otorgada por la universidad cada vez son más escasas

- Las figuras de este tipo que se tienen en ciertas compañías de seguros como es el caso de la SeguBeca de Seguros Monterrey New York Life¹⁶ o bien el Plan de Inversión Educativa del ITESM¹⁷, son alternativas insuficientes por lo que falta abrir más opciones que permitan tomar la mejor decisión

El PROINED es un plan financiero para que el padre de familia invierta en la educación futura de su hijo, en un momento en que sus ingresos sobrepasan los egresos, canalizando esa capacidad de ahorro que se tiene, hacia un proyecto educativo que los padres de familia se han propuesto para su descendencia. La decisión de ahorro se materializa en un certificado o vale que ampara el número de créditos adquiridos para ejercerse en el futuro. Las IES se hace de recursos monetarios a través de la promesa de reconocer un pago a cuota actual en su equivalente al futuro.

Figura 33. PROINED apoya al logro de metas universitarias



En el momento en que se instituye esta figura, la colegiatura de las IES se convierte en una unidad de cuenta válida únicamente para tal IES en su conversión a otra unidad de medida. El padre de familia que invierte en este certificado puede hacerlo válido en un hijo, pariente o en un tutorado siempre que el candidato a ingresar en las IES reúna los requisitos de admisión y cumpla con los procedimientos que se establezcan. Este instrumento puede ser adquirido por empresas, siempre y cuando

¹⁶ <http://www.mnyl.com.mx/SegurosPersonales/SegurosparalaEducaci%C3%B3n/SeguBeca.aspx>

¹⁷ <http://pie.sistema.itesm.mx/>

reúnan los requisitos de elegibilidad, a fin de incorporarlo como parte del paquete de prestaciones para los hijos de los principales funcionarios.

Quien aporta queda sujeto a lo siguiente:

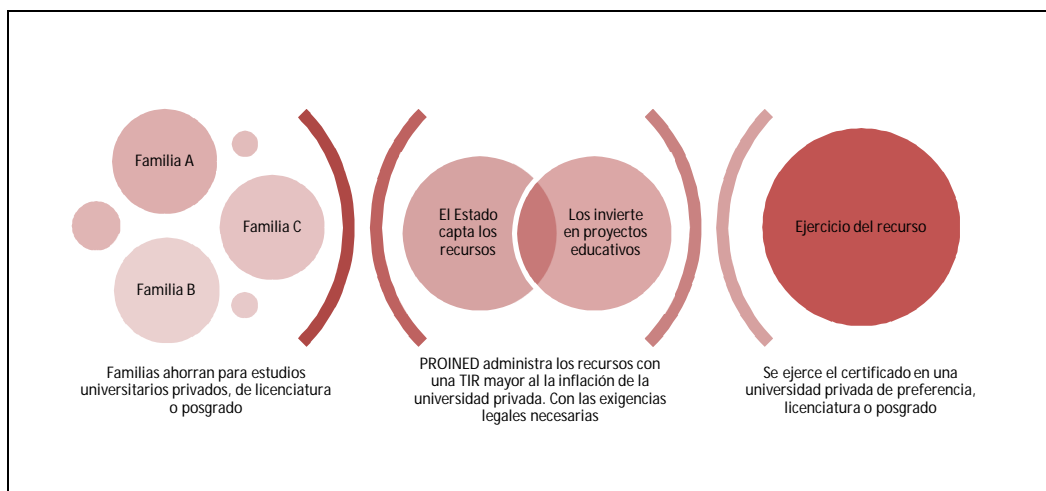
- Ser aceptado por las IES dentro del padrón de aportantes al fondo del PROINED
- Aceptar los términos del convenio que se establezca
- Realizar los pagos que correspondan

Requisitos de elegibilidad del padre, tutor o empresa que forme parte del PROINED:

- Que el perfil de empresa o negocio con que cuente o se emplee, sea avalado por el Comité
- Contar con una recomendación o invitación expresa de alguien que sea parte del programa
- Estar convencido de que las IES donde compra el producto es las IES en la que debe estudiar su descendencia
- Contar con las herramientas financieras que la Ley respectiva indica para estos productos, tal como transferencias electrónicas, cuentas de cheques, tarjetas de crédito o cualquier otro medio distinto a pago en efectivo

El PROINED está planteado en esta tesis como un programa que se aplica a una universidad privada, sin embargo, podría existir un programa federal que, con base en un índice de costos de universidades privadas, promueva la inversión en fondos privados de educación y mediante esta figura se realice un ahorro nacional con garantía federal (cero riesgo) y que de ahí las universidades privadas reciban los recursos. La certidumbre que daría este recurso a todo este instrumento sería invaluable, lo haría transparente y confiable de acuerdo a la Figura 34.

Figura 34. PROINED va más allá de una universidad privada



En atención a las legislaciones en materia de flujos de efectivo y recursos, PROINED debe captar recursos exclusivamente por medios electrónicos, transferencias, cargos a tarjetas de crédito o cheques, nunca en efectivo, aun cuando sean cantidades pequeñas las que quieran invertirse.

De acuerdo con la Figura 35, para el funcionamiento de PROINED intervienen básicamente cinco figuras:

- El fondo PROINED que tiene sus reglas, políticas y procedimientos perfectamente definidos en su operación
- El aportante que puede ser el padre o tutor del futuro estudiante universitario. Su plan de inversión es personalizado acorde a sus necesidades
- El beneficiario que podrá o no darse cuenta que tiene este activo para sus futuros estudios universitarios. Además, el beneficiario puede cambiar al momento de ejercer a juicio del padre o tutor que hizo la inversión. El mismo inversor podría ser el beneficiario de su ahorro si desea estudiar un posgrado
- El administrador que está obligado a mantener el poder adquisitivo del fondo y a crear los mecanismos de transparencia y control, así como vigilar el cumplimiento de cada obligación contraída. El administrador, junto con su estructura de personal con que cuente, deberá promover el producto, llevar los registros, atender a los usuarios del servicio y diseñar los “trajes a la medida” para cubrir la necesidad y posibilidad de cada candidato. También

deberá habilitar los convenios de domiciliación, cargos automáticos, cuentas de fideicomiso y los demás instrumentos necesarios para uso exclusivo de esta figura

- La universidad que ejerce sus facultades de reservarse el derecho de admisión del alumno que cumpla con el perfil de ingreso que establezca

Figura 35. Quiénes intervienen en PROINED



Entre los beneficios que se pretenden con el PROINED están:

Para el ahorrador o inversor:

- Un rendimiento de la inversión equivalente al incremento de las colegiaturas

Para el alumno:

- Le brinda identidad con una IES desde temprana edad, lo que puede darle prestigio y aclarar su vocación
- La garantía de que sus cuotas ya están cubiertas independientemente del nivel futuro que alcancen las colegiaturas
- Preferencia en exámenes de admisión, exámenes preferenciales para derecho a becas, beneficios adicionales como asesoría vocacional, estudio de perfilado, exámenes psicométricos sin costo, obsequio de un curso de idiomas, una materia de verano, cuotas preferenciales de titulación, cuotas de inscripción gratuitas de sus últimos semestre, entre otros que cada IES decida para captar mayores inversiones

Para las IES:

- Reduce la presión por otorgar becas a fondo perdido dado que parte de la necesidad fue cubierta parcialmente
- Logra mayor identidad con padres de familia al tratarlos con mayor oportunidad
- Sentido de pertenencia del alumno con su *alma mater* al tener detalles de atención como playeras, cursos de verano, *souvenirs* en general para su futuro alumno, según el estilo propio de cada IES
- Se obtiene solidez económica con un fondo que puede significar un monto equivalente al valor mismo de las IES, como se muestra en el Apéndice A

Si esta figura se lleva a nivel federal, el beneficio para el sector público viene dado por un incremento del ahorro nacional y un fomento a la ES, con las consecuencias, todas positivas, que derivan de ello. Reduce además la presión social por realizar inversiones públicas de proyectos de ES. Un mecanismo de fomento que podría utilizar el sector público, dados los beneficios, podría ser la deducibilidad de esta inversión, el no grabar el incremento de valor si se ejerce en educación superior (sí grabar si decide retirarse para otros fines no deducibles).

Cómo gestionar en las IES que se autorice un producto como este:

- Debe presentarse en cada sede u en cada órgano de gobierno, como ideas generales, ajustes, retroalimentación, etc, hasta que se esté convencido del proyecto. En esta presentación deben aparecer proyecciones financieras, población presente y futura, costos, flujo de efectivo en general
- Una vez aprobada la idea por las autoridades universitarias, se preparan todos los instrumentos, tales como publicidad, papelería necesaria, convenios, formatos de certificados, reglamentos, esquemas de presentación para diversos usuarios, estrategias de comercialización, asesoría jurídica y formal, estudios actuariales, entre otros
- Se implementa, se pone en marcha el proyecto, se inicia la promoción midiendo en cada instante los resultados

Este producto lo adquieren:

- Padres de familia
- Abuelos (es un regalo ideal para un nieto)
- Empresas que deseen ofrecer este apoyo para hijos de sus altos ejecutivos o incluso para sus ejecutivos, ejerciéndolos en la modalidad de posgrados

Algunos casos que pueden presentarse y qué hacer en cada uno de ellos:

- Que el aportante decida detener su inversión, no aportar más: En este caso se le hace un estado de cuenta, se suspenden sus aportaciones y se le reconocerá el derecho pagado cuando él lo decida
- Que el aportante decida retirar su inversión y no aportar más: En este caso se le regresa la cantidad aportada a cuota vigente con un descuento por cuota administrativa (cuota de salida). Fiscalmente el trato del rendimiento obtenido por el aportante se somete a lo que indiquen las leyes correspondientes
- Que el alumno decida estudiar una carrera que no se ofrece en las IES en ninguna de sus sedes: Se le reembolsa a cuota vigente con una retención por cuota administrativa
- Que el alumno llegue a edad universitaria, y se decida no ejercer sus certificados de pago anticipado: Se le guardan hasta que decida ejercerlos en otra licenciatura, otro beneficiario, un posgrado o cualquier curso ofertado en la escuela de negocios
- Que el alumno sea dado de baja por medidas académicas o disciplinarias: Se devolverán los recursos descontando la cuota administrativa al aportador o sus beneficiarios, restando la cuota administrativa a menos que se decida formalmente por escrito que la inversión se mantenga

Obligaciones del aportante y del beneficiario:

- A ejercer los certificados preferentemente en uno de sus hijos o en él mismo, en cursos de licenciatura o posgrados
- A no enajenar, vender o transferir el certificado sin dar prioridad a las IES sobre dicha venta de acuerdo a las reglas de operación

- En el caso de empresas, mantener el perfil profesional o empresarial que dio lugar a su admisión en el programa
- Mantener sus certificados hasta el momento de ejercicio
- Reunir ya sea el aportante o el beneficiario, los requisitos para ser admitido por las IES, tanto académicos como administrativos
- Cumplir con los reglamentos de las IES y no incurrir en medidas académicas establecidas
- Cubrir las aportaciones comprometidas y la cuota de orfandad que corresponda

Obligaciones de las IES

- A devolver y o aplicar los recursos aportados en el momento en que así se soliciten por el aportante, según las reglas de operación
- Preservar los fondos con las inversiones adecuadas a fin de que no se ponga en riesgo la liquidez y rendimiento del fondo
- Extender un certificado por cada depósito validado por las autoridades universitarias
- Mantener los controles administrativos suficientes que den transparencia y claridad en todo momento al producto

Derechos del aportante y beneficiario:

- A que se les reconozca la aportación a cuota vigente el día de ejercicio
- De Preferencia en admisión cuando aún hay espacios disponibles
- A que se le informe el estado que guardan sus aportaciones
- A retirarse en el momento que así lo decida, comunicando con un mes de anticipación su decisión
- A donar en cualquier momento su inversión a favor de las IES

Derechos de las IES:

- A obtener los recursos monetarios pactados cada semestre por parte del aportador

- Reservarse el derecho de admisión al programa al momento de decidirse por comprar el PROINED
- Reservarse el derecho de admisión del alumno al momento de ejercer
- A suspender y liquidar las aportaciones de un aportante cuando se incumpla el reglamento

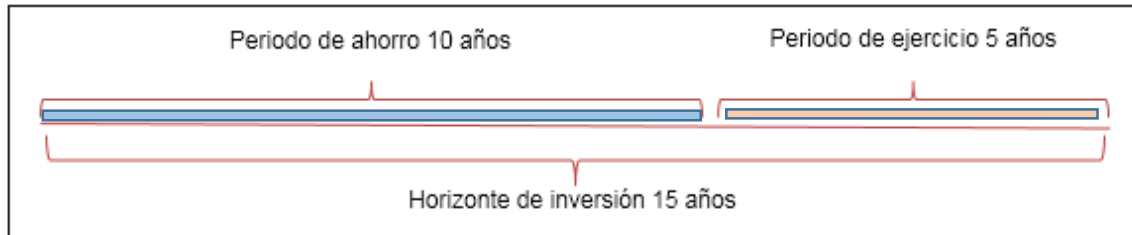
Algunas ideas adicionales:

- El aportador debe contratar un seguro de vida, el cual el administrador negociará en las mejores condiciones de grupo. El seguro de vida cubrirá la parte no pagada por el padre o tutor de los créditos de que consta una licenciatura en promedio, de toda la oferta educativa que las IES tiene en su directorio. Cada semestre, junto con su cuota del PROINED, el padre de familia paga la cuota de orfandad que le corresponde. El beneficiario de la póliza es el fondo y si se abandona el producto se somete a la cuota de descuento por cargo administrativo
- Se deben establecer los comités que se consideren convenientes de admisión al programa, de resolución de casos especiales, de actualización de reglamentos, de inversión de recursos, de constitución de fideicomisos, entre otras variables que desde un gobierno colegiado deben conformarse
- Si entre las opciones que el comité tiene para invertir excedentes acumulados del fondo, se respalda un proyecto de la misma IES, el rigor debe ser como si se tratase de un financiamiento externo, cobrando y pagando las cuotas correspondientes de apertura de crédito, tasas de interés competitivas, recargos, entre otros, el ahorro real de las IES será la tramitología, entrega de documentos y los tiempos que se evitarán
- Procede el reembolso íntegro a cuota vigente únicamente en caso de fallecimiento del alumno beneficiario cuando se conozca perfectamente su identidad y no habiendo otros beneficiarios propuestos por parte del aportante
- En caso de fallecimiento del aportante y no habiendo beneficiarios designados, se procederá de acuerdo al juicio que la familia promueva y se reconocerán los beneficios del PROINED a quien resulte beneficiado

- En caso de que el beneficiario obtenga becas de alguna naturaleza para realizar sus estudios, se ejercerá del fondo la parcialidad que sus becas no cubran, sin embargo tendrá la opción de continuar con su inversión o aportarla en donativo, en cuyo caso se extenderá el recibo correspondiente a cuota histórica original
- Los empleados de las IES podrán adquirir certificados del PROINED sin restricción alguna
- Las IES puede establecer los programas de fidelidad que considere convenientes tal es el caso de beneficios adicionales a sus *alumni*, a sus colaboradores y empleados
- Al ser esta figura de naturaleza financiera, las aportaciones se realizarán sobre cuota financiada y el pago del fondo hacia las IES podrá ser a cuota de contado o financiada según lo decida la administración del fondo
- En caso de que se estructure un pago parcial fijo mensual o con cierta periodicidad, se acumularán las aportaciones en una cuenta auxiliar y en el momento que termine el ciclo académico, se harán los cálculos necesarios a fin de expedir el certificado correspondiente en un solo documento
- Durante el tiempo de sus aportaciones y antes de que el beneficiario ingrese a las IES, el aportante tendrá derecho a descuentos y precios especiales en posgrados

Para quien se dedique a la administración con todas las funciones que se han descrito en esta propuesta, no será fácil promover y convencer de una inversión de esta magnitud a un padre de familia, y la razón es que, si se ha mencionado que el costo de la universidad privada oscila en el año 2013 alrededor de los \$600,000, un padre de familia en promedio que compra el 50% de ello y que además lo hace a lo largo de 10 años, tardará 15 años (Figura 36) en concretar la recepción del producto en el que invierte. Por otro lado, el producto no es del todo tangible, pues son conocimientos y experiencias los que el alumno se lleva de las IES. El perfil del promotor, por tanto, tendrá que ser el de una persona convencida del producto, vendedor nato, con una enorme claridad de ideas, capacidad de convencimiento, un trato y una atención especial con detalles que vayan más allá de lo ordinario.

Figura 36. Línea del tiempo del PROINED



Se tienen padres de familia y abuelos con hijos o nietos recién nacidos, que pretenden adquirir estos certificados, su horizonte de inversión sería cercano a los 23 años (18 para llegar a la edad universitaria más 5 para ejercer sus derechos). También hay casos donde se pretendería adquirir un semestre completo de colegiaturas en abonos mensuales cercanos a los \$12,000. La Universidad Innovadora de Guadalajara pertenece a un grupo educativo con educación preescolar, donde el nuevo ingreso anual está alrededor de 400 alumnos. Con estos datos como base, se ha construido un escenario que el autor de esta tesis considera pesimista con los siguientes supuestos:

- El horizonte de inversión para un alumno es de 15 años, es decir, en promedio inicia su inversión el alumno cuando tiene 8 años de edad y ejerce a los 18 años que es la edad promedio de ingreso a la universidad con una carrera de duración promedio de 5 años
- La inscripción más colegiatura de la Universidad Innovadora de Guadalajara, prototipo de la universidad privada, asciende a \$70,000 semestral
- El alumno que ingresa al programa solo logra adquirir el 50% de su carrera universitaria
- Los alumnos de nuevo ingreso al programa serán 5 por semestre en el lanzamiento, 10 por semestre en el segundo año de operación, 20 en el tercero, 30 en el cuarto, 40 en el quinto y 50 en el sexto. El proceso creciente es mientras se da a conocer el programa. Posteriormente no habría una meta mayor para una universidad del tamaño de la Universidad Innovadora de Guadalajara

- Con estas premisas el fondo maduraría en el año 15 cuando la población que es parte del PROINED llega a estandarizarse en 900 alumnos, ingresando 50 al fondo y saliendo 50 que llegaron a edad universitaria
- Sin considerar incremento de cuotas, productos financieros ni cargos administrativos, el fondo, en su madurez traería recursos económicos por casi 500 mdp como se muestra en el Apéndice A

4.2.3.2 Financiamiento educativo

El crédito da la posibilidad de ampliar la restricción presupuestaria de las personas y las familias. Las universidades buscan constantemente sistemas amplios de becas-créditos para ampliar su cobertura de apoyos. Resulta difícil implementar mecanismos que permitan mantener, efectivamente como principio rector la equidad y propiciar el compromiso de los estudiantes con su formación por la vía del incremento en su participación en el financiamiento (Aupetit, 2001).

En el mercado de financiamiento existen créditos que se han adecuado con mediano éxito para ser utilizados en estudios universitarios, en su mayoría para el pago de cuotas.

Como se ha mencionado, el costo de la educación privada para estudios de licenciatura en México se ubica en niveles en los que una proporción muy pequeña de la población tiene acceso a ella, va desde los 60 mil hasta los 160 mil pesos anuales.

En términos generales, las múltiples opciones de financiamiento educativo por medio de bancos, no son acordes con la necesidad existente y las características de la demanda de este producto, pues los bancos carecen de la sensibilidad del mercado educativo, es por eso que se presenta este documento como una propuesta que puede facilitar la apertura de las instituciones educativas para diseñar sus propios esquemas de financiamiento y la creatividad de las entidades financieras y el gobierno, hacia esquemas más flexibles y adecuados de financiamiento. Con un programa de financiamiento educativo se pretende resolver el problema de que no existen mecanismos adecuados de financiamiento para la

educación superior que se adapten al producto que se está financiando, que se adapten a las circunstancias del momento en que es solicitado por parte de las familias ni que esté en condiciones beneficiosas para deudor y acreedor.

Se pretende entonces ofrecer una alternativa adecuada de financiamiento a la educación superior, que sea fácilmente adoptada por la propia universidad, por un fondo de inversión, por una empresa financiera, o bien por organismos públicos nacionales o internacionales.

El proceso de solicitud de un crédito por parte de un padre de familia o alumno (en lo sucesivo el alumno) tiene las siguientes etapas:

1. Detección de la necesidad. Ocurre cuando el alumno se interesa por cierta oferta educativa, hace trámites para tomarla y al realizar el presupuesto ve que su capacidad de pago no es suficiente para enfrentar el gasto
2. Análisis de alternativas. El alumno cuestiona sobre alternativas de beca a fondo perdido de preferencia, pues los seres humanos son entes maximizadores y más es preferible a menos, así se buscará que los estudios universitarios deseados sean al menor costo posible. En ocasiones el alumno que requiere un financiamiento para sus estudios universitarios no tiene la excelencia académica para una beca a fondo perdido

Una vez que se descarta o se limita la posibilidad de una beca a fondo perdido, se buscará un financiamiento, preferentemente por medio del centro educativo al que está adscrito. Por lo general, las universidades privadas tienen convenios con alguna financiera para estos menesteres, hoy en día es cada vez más limitado que una universidad ofrezca un crédito educativo respaldado con recursos propios.

3. Decisión, pues comparará alternativas en función de:
 - Su capacidad para reunir los requisitos y formalidades del crédito
 - El flujo de salida que implica para el pago de intereses y mantenimiento de la línea de crédito, tanto en la fase de estudio como en la fase de pago
 - Los *covenants*, compromisos o reciprocidad a que se compromete durante la vida del crédito

- El periodo de gracia durante el cual pagará solo intereses y no capital. Por lo general el crédito educativo permite al alumno un periodo desde que termina sus estudios hasta que realiza su primer pago a capital, lo cual favorece su proceso de titulación y centrarse en conseguir un trabajo
- El periodo de pago del principal, donde posiblemente el alumno buscará pagar en el mayor plazo posible, lo que implica una amortización baja
- El costo en términos de tasa

La combinación de todo esto lo lleva a buscar los máximos beneficios posibles al menor costo. La decisión de tomar o no el financiamiento, recae en el padre de familia, pues es quien enfrenta el compromiso del pago presente de cuotas. Por lo general el crédito se otorga al alumno (si es mayor de edad) con el aval del padre o tutor.

4. Instrumentación y puesta en marcha, que es el proceso que se sigue en el triángulo que se forma entre acreedor, deudor y universidad, el flujo del dinero, la instrumentación de los pagarés, formalidades del crédito, contratos, etc.

Por su parte, la entidad que otorga el crédito sigue un **proceso de otorgamiento** que consiste en las siguientes etapas:

1. Promoción de la figura crediticia. Las entidades financieras diseñan un esquema de crédito que creen es acorde al producto que están financiando, lo promueven a través de los departamentos de admisiones y direcciones de los centros educativos. En muchas ocasiones con convenios muy específicos de colaboración, publicidad bien ideada. Hay un proceso en el que el promotor del crédito y el alumno se convencen del instrumento como medio de pago de los estudios universitarios, se muestran las bondades, beneficios, corridas financieras, características en general que faciliten la decisión
2. Formalización de solicitud. Proceso de llenado de solicitud y recopilación de documentos que deberán anexarse, en los que se revisará solvencia económica y moral. En su mayoría es un proceso tedioso que las entidades financieras han resuelto valiéndose de medios electrónicos

3. Análisis de la solicitud. Este es el punto álgido de este proceso, pues la entidad financiera ve esta figura como un negocio, pues es a lo que se dedica. Buscará el menor riesgo posible, que el alumno tenga la capacidad de endeudamiento y sobretodo la capacidad de pago, que existan bienes suficientes para responder (garantías) y generación de flujo libre para enfrentar la obligación que se está contrayendo
4. Decisión. Una vez decidido el porcentaje de crédito que se otorgará, se notifica al alumno y se procede con la instrumentación necesaria

En todo este proceso transcurre un tiempo valioso para el alumno, la entidad financiera y la universidad. Se pueden presentar cuellos de botella en cada una de las fases, el desánimo está a la orden del día y la prisa por tomar las decisiones dadas las presiones de la universidad puede llevar a tomar decisiones precipitadas y a veces poco óptimas. Hay un momento de la decisión donde el alumno se ve tentado a abandonar el reto de estudiar una carrera profesional. Lo mejor que le puede ocurrir es que, habiendo realizado trámites de admisión en distintas universidades, en alguna de ellas le den un porcentaje mayor de financiamiento.

La realidad que enfrenta el alumno, el padre de familia, la universidad y el banco:
El alumno y el padre de familia frente al crédito educativo:

A favor:

Su garantía más importante es el futuro más probable si culmina con éxito sus estudios de licenciatura.

En contra:

No se tiene la posibilidad de demostrar capacidad actual de pago.

Una línea de crédito para sus estudios universitarios sería comparable con el crédito hipotecario que la familia tiene.

La universidad y el crédito educativo

A favor:

La universidad no es una financiera y no cuenta con la sensibilidad de esta figura, por lo cual, está dispuesta a aceptar las condiciones razonablemente blandas de una entidad financiera.

En contra

Los tiempos del banco no coinciden con los tiempos de la universidad.

No puede garantizar el crédito educativo.

El banco o inversionista (para simplificar le llamaremos simplemente banco) y el crédito educativo

A favor

Proporciona una ampliación de la restricción presupuestaria al alumno y su familia.

En contra

Necesita garantías

Reducir el riesgo al menor nivel posible

Principales deficiencias del Financiamiento Educativo

Indudablemente que el crédito a la educación superior no es un crédito convencional, y que los parámetros para otorgarlo, garantizarlo y cobrarlo no obedecen al esquema típico de un crédito por sus características concretas desde la perspectiva del producto que se está financiando, las características del cliente o beneficiario, las circunstancias, las garantías que se pueden ofrecer y la instrumentación.

Analizando las características comunes de las distintas opciones se encuentran las siguientes deficiencias:

- a) El crédito educativo para estudios universitarios se limita a cuotas, cuando es solo uno de los múltiples costos que se enfrentan
- b) La lentitud de las instituciones financieras para otorgar un crédito, el exceso de trámites y los altos parámetros considerados en el análisis de la solicitud
- c) El padre o tutor no necesariamente está libre de deudas y su flujo de efectivo está destinado al presupuesto de gastos de la familia, de otros hijos, por lo que muy posiblemente no será un aval solvente a juicio de la institución financiera
- d) No existen bienes que puedan otorgarse en garantía y si los hay, tienen otra función de seguridad y respaldo a las finanzas de la familia

- e) El alto índice de deserción de los alumnos que inician una carrera profesional eleva el riesgo para quien otorga y para quien adquiere el crédito
- f) En los casos donde la misma universidad otorga el crédito, la experiencia indica que el alumno confunde su financiamiento con un fondo perdido y además, si tiene clara la idea del financiamiento, cree que “no pasa nada” si no paga, al menos si no paga puntualmente
- g) La instrumentación del crédito con pagarés que hacen referencia a un contrato y a un reglamento académico es causa de obstaculizar su exigibilidad por la vía mercantil

Mecanismos de eliminación de deficiencias

La viabilidad del crédito para la educación superior no se basa en una capacidad de pago presente del alumno y su familia, sino en una expectativa de oportunidades laborales y de generación de ingresos futuros por parte del alumno. Es decir, respalda ilusiones, promesas de una carrera profesional exitosa. El oferente del crédito debe estar consciente que su principal garantía es la bolsa de trabajo, el alto nivel académico de la institución, la capacidad del alumno por cumplir sus retos, la buena percepción del mercado laboral hacia los graduados de determinada institución.

Un crédito educativo adecuado debe reunir las siguientes características generales y específicas:

- i. Crear mecanismos generadores de fondos y recursos por parte de la universidad, recursos que puedan destinarse a otorgar financiamiento educativo
- ii. Buscar financiamiento blando como institución para respaldar los créditos que se otorguen
- iii. Creación de organismos, departamentos o empresas que se especialicen en una figura de crédito con autonomía en las decisiones de acción de otorgamiento de crédito y recuperación de cartera

- iv. Crear un contrato de crédito donde el alumno deja en garantía su expediente académico. Editar los pagarés que se firman como lo indican las leyes mercantiles
- v. Crear mecanismos de crédito propios con características y “retoques” particulares a la filosofía de la institución

Un Modelo de financiamiento educativo para México:

El crédito que se propone se llamaría Crédito a la Educación Superior (CES) y presumiblemente tiene ciertas características que hacen de este un crédito acorde a la solución que demanda el problema a resolver:

1. Básicamente se debe crear una entidad financiera que opere con reglas propias, con un objeto más que financiero, de apoyo a la educación superior valiéndose de figuras como la Sociedad Financiera de Objeto Múltiple (SOFOM) o bien un simple departamento cuya operación y reglamentación sea ajena a la de la universidad o institución de que se trate
2. El alumno debe reunir un expediente con toda la formalidad del caso, firmar autorización de consulta a buró de crédito de él y su aval
3. Se firma un documento donde se deja en garantía su expediente académico
4. La decisión del crédito no la toma el director del centro académico, el promotor ni el coordinador de estudios, sino la entidad creada para tal fin, llámese departamento de crédito o SOFOM
5. El alumno debe estar siempre consciente de su estado de cuenta, debe informársele por lo menos cada semestre, han de actualizarse sus datos de localización y validar la garantía continuamente

Conclusiones del programa de financiamiento educativo:

Está clara la carencia de un organismo de financiamiento educativo para la educación superior, con recursos de las universidades, del sector público o privado, de inversionistas nacionales o internacionales, que pueda ofrecer un producto de financiamiento educativo *ad-hoc* a las necesidades existentes.

Las propias universidades privadas podrían crear su propio esquema, ya que en su mayoría son sujetas de crédito en condiciones preferenciales, no así el padre de familia o alumno. Con los recursos que se consigan, podrían crear una figura de crédito que les ayude a incrementar la matrícula proveniente de alumnos que no son aceptados en la universidad pública y que no tienen la totalidad de los recursos para acudir a la universidad privada.

La propuesta que se hace en este documento puede crear las bases para que las universidades privadas se inicien en esta labor o bien la refuercen o replanteen para que se consolide el futuro de sus departamentos de financiamiento. También este ejercicio puede abrir los ojos de empresarios que se interesen por crear un mecanismo de apoyo a la educación superior para el beneficio de México, sin que ello signifique regalar su dinero, sino teniendo una expectativa de recuperación si se administra correctamente y si se siguen las pautas definidas.

4.2.3.3 Tarjeta de Crédito Afinidad

El subprograma de TCA consiste en la emisión de una Tarjeta de Crédito TC con la marca de la universidad pero por cuenta y riesgo del banco emisor. Los esfuerzos de promoción los asume el banco emisor, básicamente la universidad solo pone a disposición del banco el mercado cautivo que significa el grupo de alumnos, profesores, padres de familia, empleados y el más importante que son los egresados.

Para la universidad significa un ingreso derivado de una comisión por colocación y una comisión por cada compra que se realiza con el plástico.

Una premisa importante del proyecto de TCA será que el cliente potencial de TC se identifica con la marca en valores, principios y prestigio, creando así un mayor sentido de pertenencia entre otros objetivos que podrá perseguir el subprograma.

Uno de los mensajes y objetivos que se transmiten en la campaña de afinidad será la constitución de un fondo especial de becas.

La TC debe brindar al usuario beneficios exclusivos y extraordinarios en establecimientos afiliados al programa, empezando por la misma universidad, donde ofrecerá programas de beneficios específicos en los consumos que haga dentro de la institución, tanto en el pago de colegiaturas como uso de cafeterías, librerías y otros servicios que se ofrezcan.

Los usuarios de la TC universitaria serán:

- Alumnos en un esquema de pre aprobación con un límite de crédito realmente bajo (alrededor de \$2,500). Conscientes de que el alumno es sujeto de crédito únicamente siendo mayor de edad. La negociación con la institución bancaria será que el límite de crédito se incremente en la medida que el alumno la utilice y avance en sus estudios universitarios. La idea es que toda la población estudiantil tenga un plástico de la universidad, sea de licenciatura, de un curso diverso o de posgrado, pudiendo ser utilizado como monedero electrónico para los servicios de cafetería, artículos promocionales, centros de copiado, entre otros
- Padres de familia, quienes sienten el orgullo de tener a su hijo estudiando o a un egresado de dicha institución. En el caso de un posgrado la tarjeta se puede promover al cónyuge o hijos
- Empleados de todos los niveles quienes indudablemente desearán tener esta TC para gozar de los beneficios por consumo interno en la universidad
- Profesores tanto de planta como invitados o llamados por asignatura, quienes tienen alto poder adquisitivo y brindan un efecto multiplicador de la distribución del plástico hacia otros usuarios potenciales fuera del campus
- Instituciones y organismos afines, clientes y proveedores. En su mayoría las universidades privadas tienen en torno suyo a otras empresas e instituciones educativas o no, quienes se afiliarán con sus negocios ofreciendo beneficios especiales y al mismo tiempo gozando de los beneficios en otras empresas siendo usuarios de la TCA. En el caso de

universidades con varios campus, el programa se enriquece especialmente si se hace extensivo a todas sus sedes

- Por último, el elemento que se considera que es uno de los más relevantes por el alto poder adquisitivo, los egresados, quienes están emprendiendo un negocio, incursionando en la vida empresarial o profesional. Tienen un cariño especial hacia su alma *máter* y buscarán beneficiar al programa de becas que se instituya. En el caso particular del egresado, se buscaría que su empresa se afilie al programa de afinidad en la red de negocios *alumni*

Se tenderá a contar con el mayor beneficio posible para el tarjetahabiente. La negociación la hace la universidad con los distintos bancos mediante una licitación de proyecto, donde se les presenta el mercado cautivo que la comunidad universitaria representa, vender un servicio, lograr un negocio continuo, implica establecer relaciones de largo plazo, Nahúm (2009). Para el banco un programa de afinidad donde tiene de 5 a 10 mil clientes, sin duda es apetecible y estarán dispuestos a apostarle al proyecto en conjunto con la universidad.

- Se analiza y se informa la cantidad de usuarios potenciales de la TCA Ver tabla 10

Tabla 10. Mercado potencial para colocar la TCA Universidad Innovadora

COMUNIDAD UNIVERSITARIA DE LAS SEDES (Universidad Innovadora)								
	Sede A	Sede B	Sede C	TOTAL	Incremento anual	Sede A	Sede B	Sede C
Alumnos Licenciatura	3,661	2,458	855	6,974	Alumnos	600	730	270
Alumnos Posgrado	1,280	690	300	2,270	Posgrado	1280	450	250
Egresados	14,700	10,000	2,646	27,346	Egresados	4.6%	4.0%	7.29%
Empleados	767	425	204	1,396	Empleados	Igual	15	-12
Profesores asignatura	600	762	218	1,580	Profesores asignatura	0	0	0
TOTAL	21,008	14,335	4,223	39,566				

Elaborado a partir de los registros universitarios.

- Se invita a los bancos cuya marca es afín a los principios institucionales de la universidad a que presenten un esquema de beneficios básicos que se presentan en el tabla 11.

Tabla 11. Beneficios que se buscan con la TCA en la negociación con bancos

<i>Luego de presentar el negocio potencial que podría presentar para el banco, la universidad buscará:</i>
1. Un donativo por cada plástico colocado
2. Un porcentaje de lo que cada plástico compre por un tiempo determinado (preferentemente de por vida)
3. Incursionar a un club de puntos, premio y recompensas
4. Un diseño compatible con las marcas del banco y de la IES
5. Descuentos especiales en establecimientos
6. Un centro de atención en las oficinas de la IES
7. Que toda la campaña de promoción, colocación y entrega de plásticos sea del Banco
8. Que los costos del proyecto sean por cuenta del Banco
9. Que todas las empresas de la Red de Negocios Alumni que se sumen tengan TPV con bajas comisiones
10. La asignación de un ejecutivo dedicado al proyecto

- Los bancos hacen su propuesta, se cierra la convocatoria y se les agradece su participación y propuesta; se hace hincapié en que su propuesta debe ser la mejor posible, pues no hay derecho de réplica
- Aun así, una vez que se vacían las propuestas, en una tabla comparativa, se decide cuál es la mejor propuesta y con ese banco en particular se tratan de negociar aquellas cláusulas en las que se pueden mejorar condiciones
- Una vez cerrada la negociación se notifica formalmente por escrito la decisión tomada y se agradece igual por escrito a los bancos que no fueron favorecidos con la licitación
- Concluida la negociación se formaliza un convenio de confidencialidad y se firma el contrato del programa TCA asegurándose que el clausulado contenga las negociaciones realizadas
- Se hace un plan de trabajo para la promoción y se diseñan las estrategias de venta en conjunto entre el banco y la universidad en un arduo trabajo colaborativo
- Se da seguimiento al plan establecido, hay que facilitar que el cliente potencial tenga a su disposición diversos y múltiples medios para adquirir el plástico, ya sea con la asistencia a su universidad, acudir a cualquier

sucursal bancaria del banco emisor, vía web o por medio de los departamentos de contacto con *alumni*

- El banco facilita la estantería para entregas masivas, participa en eventos donde acude la universidad y patrocina actividades como *simposiums* y congresos a cambio de promover la TCA en los mismos
- El banco enviará los reportes a la universidad de los plásticos colocados y las compras realizadas con los mismos
- Se crean los fondos financieros en cuentas bancarias blindadas con un destino específico de la razón para la que fue creado el programa

En el apéndice D se presentan tres ejemplos de beneficios que ofrecen los bancos en esquemas de afinidad.

Variables a negociar con los bancos

- Las mejores condiciones posibles para el tarjetahabiente (Por ejemplo libre de anualidad, tasa competitiva, uso gratuito e ilimitado en cajeros, aceptación en establecimientos nacionales y extranjeros, seguros con cobertura en el extranjero, seguros de compra protegida, seguro de viajero, seguro de vida, etc.)
- La mejor comisión por colocación posible para la universidad
- El mayor porcentaje de participación porcentual para la universidad por compras realizadas
- Bonos adicionales para la universidad por colocación en función de metas específicas y bonos adicionales por campañas promocionales
- No exclusividad y apertura a la incorporación de otros bancos. Esta variable se considera como un mecanismo de presión al banco para dar muy buen servicio y como una medida de salida de la universidad si las condiciones de mercado llevan a una propuesta más beneficiosa por parte de otro banco, para el banco es parte del libre juego de la oferta y la demanda

- No condicionar a metas en cuanto a número de plásticos ya que se tiene la tendencia por parte de la banca de exigir cierto número de plásticos para ofrecer algún beneficio específico
- Apoyo en la colocación y entrega de TC por parte del banco con personal y recursos físicos, estantería, promoción, etc. y entregas masivas por parte del Banco con su propio personal
- Publicitar la universidad por medio de correspondencia bancaria de algún curso próximo a iniciar, que se permita a la universidad enviar un *flyer* o inserción en los estados de cuenta que se envían a casa o de manera electrónica al alumno
- Preferentemente un plástico de mejor nivel para perfil AAA
- Automático un crédito para alumnos universitarios sin comprobar ingresos de manera que para el alumno sea su primera experiencia de crédito y abone en su favor para historial crediticio
- Que capaciten especialistas del Banco a los promotores de la universidad para que, en determinado momento promuevan y mejoren los ingresos por este concepto para la institución
- Gasto en publicidad y promociones por cuenta del Banco en todo momento, tanto en campaña previa al lanzamiento como durante la entrega y campañas posteriores
- Banca electrónica sin costo. Entre algunas otras variables que se podrían someter a negociación

Objetivos estratégicos de un proyecto como este para la universidad privada

- Crear sentido de pertenencia, esta situación favorecerá otros subprogramas cuando el alumno siente la universidad como suya y ve de manera real y tangible un beneficio por pertenecer a esa comunidad, desde la perspectiva en que se encuentre, como alumno o graduado
- Formar una comunidad de empresarios y empresas con beneficios tangibles y exclusivos si al pagar con la TC. (invitación especial a empresas y empresarios afines a la universidad y sus institutos)

- Acercar a los ex alumnos y padres de familia de los colegios afines de niveles educativos inferiores, de manera que sirva de promoción y campaña
- Crear cultura financiera, experiencia e historial crediticio para el alumnado para ser parte del perfil de egreso, de manera que salgan mejor preparados para la vida profesional
- Abrir medios de comunicación no universitarios entre la universidad y las familias valiéndose de los estados de cuenta
- Mantiene actualizada las bases de datos
- Destinar recursos que se obtengan para respaldar programas de becas y de crecimiento

La red de empresas y empresarios para el programa afinidad, que también puede ser llamada red de negocios alumni se menciona anteriormente, sin embargo, podemos decir que es un grupo de empresas que pertenecen al alumni, o a sus familias o bien que fueron emprendidas por él, también podría ser aquella empresa en la que posee un puesto de alto rango.

La universidad privada en muchas ocasiones es semillero de empresas por medio de sus incubadoras y aceleradoras, los alumnos que estudian en ellas, sobre todo si la universidad es de precio alto, son alumnos que pertenecen a la segunda o tercera generación que heredará la empresa familiar. Se crea un programa mediante el cual se invita a las empresas de graduados, de padres de familia y de otros institutos y organizaciones afines, a publicitarse gratuitamente entre el mercado cautivo portador de la TCA a cambio de ofrecerles un descuento especial y exclusivo a quienes paguen con dicha TC. Al ser beneficios exclusivos para el tarjetahabiente, el plástico se vuelve aún más apetecible. Se pedirá a los comercios y empresas que el beneficio sea atractivo y exclusivo, que acumule con otras promociones y que se formalice todo esto en un convenio formal. Se emitirá un boletín electrónico entre toda la base de datos dando a conocer las promociones que se incorporen y se creará una página web donde aparecerá mayor información sobre las empresas. Este programa suma parcialmente a una compensación al

alumno por la confianza depositada en su alma mater con beneficios tangibles para él y su familia.

Es recomendable que la misma universidad participe ofreciendo descuentos y/o beneficios exclusivos con este medio de pago en licenciatura, posgrado, cafeterías, librerías, idiomas, cursos de verano, entre otros si se paga con la tarjeta.

Estrategia de venta y colocación:

- Adicional al esfuerzo que hace el banco, se promoverá desde el departamento de *alumni* de la universidad de que se trate
- Será parte del *kit* de aceptación e ingreso de un alumno de licenciatura y posgrado siempre y cuando reúna los requisitos crediticios
- Sumar tantos beneficios en establecimientos, de manera que sea prácticamente aspiracional contar con éste plástico
- Será medio de pago en colegiaturas para domiciliación, cargos automáticos, meses sin intereses, etc.
- Se difundirá información por medios electrónicos, revistas internas, boletines
- Se permitirá la instalación de *stands* del banco para promoción en eventos masivos

Madurez del proyecto: 5 años con metas de colocación paulatinas.

4.2.3.4 Modelo de Nominación de Aulas

Lo que busca este proyecto es atraer un donativo por parte de empresas para equipar con tecnología un aula. El aula que se equipe con ese recurso económico se denominará por un plazo en años con el nombre de la empresa o empresario que donó y se colocará una placa. A partir del donativo el aula será nombrada con ese título para fines de horarios, eventos y cursos.

La oferta para la empresa consiste en lo siguiente:

- Se le otorgará un recibo de donativo al estar favoreciendo fondos de becas

- Se le ofrece por única ocasión un curso especializado para altos directivos por 80 horas de un nivel de diplomado con la entrega de un diploma de participación en las instalaciones de las IES
- Se le ofrece un porcentaje de descuento para dos ejecutivos en un curso de especialidad de los que están en la oferta educativa de posgrados
- Se le permite el uso del aula patrocinada para un evento anual de un día durante los años convenidos sujeto a disponibilidad de horarios
- Se publica el convenio con una nota que hace alusión al apoyo a la educación que la empresa está haciendo
- Se incorpora a la empresa al programa de prácticas profesionales con todas las reglas que el programa de prácticas tenga establecidas

Como se muestra en el Apéndice E, el beneficio para el donante es de tal magnitud que hay un gran incentivo para donar a un bajo costo neto. Ante las IES, la mayoría de los costos en que incurre para operar este programa son costos hundidos y no representan flujo real por lo que, el beneficio es alto.

Este programa iniciaría con una aula o dos y tiene como tope de ejecución la cantidad de aulas que las IES tenga construidas, pudiendo colocar con un mayor donativo el equipamiento de aulas de negocios, salas de juntas, laboratorios, centros de cómputo, auditorios y por qué no, edificios completos.

Con el ingreso neto que se presenta de 1.275 millones de pesos, la colocación de 100 aulas que una universidad pequeña tiene instaladas, significarían 127.5 millones de pesos en un escenario conservador.

4.2.4 Fundraising y captación de donativos recurrentes

La búsqueda continua de donativos es la vocación propia de una oficina de desarrollo institucional. Es fácil recibir donativos cuando se logra convencer socialmente con hechos, del rol social de la institución que recibe el recurso.

El *fundraising* es la actividad que apela a la generosidad y convencimiento de la sociedad para apoyar económicamente la labor universitaria. Esta actividad se

puede realizar de muy diversas maneras, que van desde el redondeo o el boteo hasta la recepción de una herencia o grandes donativos.

En cualquiera de las modalidades que se creen para la captación recurrente de donativos, la relación de la universidad con sus alumni es de gran relevancia. Son los alumni los que podrían dar el soporte económico a su alma mater. Para que esto suceda, la IES debe trabajar en crear un sólido sentido de pertenencia, que no es otra cosa más que los alumni sientan propios los objetivos de la institución.

Cuando alguien hace propio el objetivo de un tercero, se hace parte de la entidad, por lo que dejan de existir personalidades distintas y se hacen uno. La clave es entonces hacer todo lo necesario para crear ese sentido de pertenencia.

El sentido de pertenencia se desarrolla con actividades simples de vida universitaria, con un *souvenir*, la convivencia del día a día, hacer que el alumno disfrute su etapa universitaria, que no se quiera ir y que con el paso de los años sienta que la mejor etapa de su vida fue la universidad. Cuando eso se logre, no habrá necesidad de pedirle un recurso económico al alumno para un proyecto específico, sin lugar a dudas éste lo dará y se acercará a su universidad para apoyar en algo.

No se trata de recibir un donativo una sola vez, si se da que bueno, pero no es lo deseable. La cultura se forja a fuerza de repetición de actos, cuando se logra convertir un donativo en una práctica constante, es relativamente fácil que el donativo continúe para otros proyectos o que se incremente, por lo tanto, las campañas de captación recurrente de donativos inicia desde que se estudia en la universidad haciendo partícipes a los alumnos de proyectos de beneficio y asistencia social.

Las campañas de captación de donativos no deben asfixiar al donante ni presionarlo de ninguna manera con un compromiso más allá de su generosidad. Abarca desde centavos por redondeo hasta participaciones accionarias en empresas o bien herencias y beneficios de siniestros por seguros.

A la IES debe costarle crear esta cultura y no puede ponerse un parámetro de resultado para su continuidad. Ahí inicia la formación en la generosidad, siendo la IES generosa en este recurso.

4.2.4.1 Creación de fondos de Salud, Orfandad y Vida

Cuando la universidad contrata un seguro de salud, orfandad, vida, automóviles lo que busca es enfrentar el riesgo con un costo conocido y cierto, cediendo la incertidumbre del siniestro a una compañía de seguros. Las compañías de seguros cuentan con mecanismos de neutralización de riesgos y se valen de conceptos de diversificación para obtener beneficios, haciendo de este instrumento un negocio lucrativo a cambio del riesgo.

Habrán posibilidades de que una institución reduzca riesgos o al menos enfrente el riesgo con algunos esquemas de auto seguro como el programa de orfandad que se propone en este apartado.

Cuando una misma universidad tiene varias sedes o sucursales y están contratadas primas de orfandad, se captarían las primas de cada sede en un fondo. Dichas primas serán administradas con rendimientos especiales, desde donde se cubrirán los siniestros que se reporten en un procedimiento similar al que se tenía con la aseguradora. Se puede recurrir a la figura del fideicomiso a fin de proteger el saldo del fondo de ciertas decisiones que las autoridades universitarias pudieran tomar en su contra, esto dependerá de la transparencia, de la capacidad de los funcionarios y de la voluntad de las sedes.

El rigor en la aplicación de siniestros de este programa de orfandad sería el mismo que se tiene con las aseguradoras actuales. Se mantendrán para cada sede los beneficios de cada póliza y se hará un procedimiento y política particular para operarlo estandarizado para todos con el mayor beneficio posible.

El fondo pagaría (con la cuota de contado) a cada sede el semestre que el alumno esté cursando y los créditos o semestres que le restan por estudiar. Como se muestra en la Tabla 12 el fondo crecerá hasta hacerse revolvente.

El fondo se constituye inter sedes y aplica a todo alumno de licenciatura que esté inscrito y cuyos datos se hayan dado de alta en el sistema o bien ante el coordinador del fondo que pertenece a la ODI y cuyo padre o tutor fallezca a partir de la incorporación al fondo. El fondo no tiene un destino distinto a la aplicación de becas de orfandad según las políticas y procedimientos que se definan para ello.

Es importante considerar lo siguiente:

- El rigor es el mismo que el de las aseguradoras, tomando de las pólizas individuales el máximo beneficio posible para cada sede
- No regresa dividendos hasta que el proyecto haya madurado en un periodo estimado de cinco años, en ese momento se renegociaría esta cláusula
- Los recursos se invertirán en instrumentos que reditúen a una tasa de por lo menos el incremento de colegiaturas de la institución
- El costo administrativo del fondo será de alrededor del 5% del ahorro en gastos de orfandad de la póliza en cada ciclo
- Al fondo se le paga la cuota de orfandad independientemente de que la sede decida o no trasladar el costo al alumno con el cobro de una cuota, en cuyo caso, se sugiere que sea un cobro explícito para este concepto y se le den a conocer los beneficios con que cuenta
- La actualización del costo de la prima está en función del incremento de colegiaturas de licenciatura que cada sede tenga y el monto variará en función del número de alumnos
- Sólo aplica a licenciatura y se sugiere que sea aplicable a todos sus conceptos ordinarios y extraordinarios
- Fechas de pago de póliza semestral o anual Junio y Diciembre
- Los formatos y procedimientos deben ser definidos por un comité integrado para tal fin bajo la dirección de la ODI
- Aplique solo a lo no pagado (si ya pagó no aplica para ese ciclo escolar)
- El beneficio no es transferible ni reembolsable y tiene vigencia, la cual se define una vez que sucede el siniestro, esto es, que el alumno tendría un

plazo concedido para que ejerza su derecho de uso del beneficio de la póliza

- Asegurar a todos independientemente de la carrera que haya elegido
- El alumno inscribe en un padrón a aquel padre o tutor que se hace cargo del pago de sus cuotas, siendo ésta la persona que está dada de alta para el cobro de beneficios

Entre los programas de orfandad que se encontraron en operación, la cantidad de trámites y pasos a seguir es tan complejo, que se traduce en un mal servicio para un alumno o madre de familia que ya de por sí está pasando por un mal momento cuando el siniestro ocurre.

Cuando un fondo de orfandad propio funciona correctamente se logran los siguientes beneficios:

- Dar solidez a las finanzas de la Institución
- Certeza financiera a las partes
- Agilizar el trámite de la cobertura de siniestros
- Ofrecer abiertamente el beneficio al alumnado y no tenerlo como algo oculto. Su debida promoción ayuda incluso a fortalecer el sentido de pertenencia
- Cambiar el enfoque no están pagando un seguro de orfandad, es una cuota de orfandad y es la universidad la que le reconocerá un 100% de sus estudios restantes en fase regular

Los pasos a seguir para que se instrumente adecuadamente un fondo de orfandad son:

- Un estudio financiero a posteriori de los casos que ocurrieron en los últimos cinco años y su impacto al fondo si éste se hubiese constituido
- El diseño de un proyecto con una serie de corridas financieras y distintos escenarios
- La elaboración de políticas y procedimientos
- Una propuesta convincente para las máximas autoridades universitarias

- Un comité de revisión de asuntos relativos al proyecto, temas jurídicos, de comunicación, campaña de medios, diseño de formatos, entre otras cosas
- Apertura de cuentas contables exclusivas para este fondo
- Cancelación de pólizas de aseguradoras actuales
- Inicio de operaciones

Con respecto a las políticas debe considerarse, además de las ideas expuestas lo siguiente:

- Debe designarse a un responsable directo del fondo
- El monto de aportación al fondo debe ser equivalente al monto que pagarían por separado a una compañía aseguradora
- Todo alumno debe pagar en caja la cuota de orfandad aun cuando tenga un seguro contratado para tal fin por sus propios medios
- El apoyo de orfandad se otorgará a los alumnos cuyo padre o tutor que sostiene económicamente sus estudios, haya fallecido en el periodo en el que el alumno esté adscrito en un programa académico de licenciatura y aplicará únicamente al programa académico donde el alumno estaba adscrito cuando falleció el padre o tutor; en caso de cambio de carrera, el fondo le cubrirá únicamente los créditos que le restaban en la carrera a la que estaba adscrito cuando ocurrió el siniestro. No aplica a alumnos de intercambio provenientes de otras universidades distintas a la que establece el fondo, pero sí aplica en alumnos propios adscritos que están temporalmente de intercambio académico en otra universidad
- Si el alumno goza de otro tipo de becas al suceder el siniestro, éstas se mantienen mientras reúna los requisitos, debiéndose pagar del fondo el complemento de los beneficios
- Si el alumno causa baja definitiva pierde el beneficio, si es baja temporal, el comité decide las condiciones de reincorporación
- En caso de baja al inicio del semestre, los pagos que haya realizado el fideicomiso no se reembolsan

- El alumno podría renunciar libre y voluntariamente a los beneficios del fondo, donándolo para los fines propios del fondo

No se puede asegurar el tiempo de maduración de un fondo como este, dependerá de la población estudiantil que se tenga, de los estudios actuariales que se realicen, del costo de la universidad privada de que se trate y de las primas de seguro que se estén contratando antes del establecimiento del fondo. Lo que sí es cierto es que en un inicio las aportaciones al fondo serán completas y los casos de siniestro serán mínimos. Conforme vaya madurando el proyecto, las futuras aportaciones se irán acumulando y el fondo irá creciendo en monto y en un pasivo que deberá enfrentar en un futuro.

Tabla 12. Proyección de un auto seguro orfandad

Escenario pesimista autoseguro orfandad Universidad Innovadora					
Cifras en miles de pesos a cuota vigente 2013					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prima Sede 1	4,455,090	4,455,090	4,455,090	4,455,090	4,455,090
Prima Sede 2	1,009,260	1,009,260	1,009,260	1,009,260	1,009,260
Prima Sede 3	1,763,510	1,763,510	1,763,510	1,763,510	1,763,510
Total primas	7,227,860	7,227,860	7,227,860	7,227,860	7,227,860
Siniestros	10	20	30	40	50
Desembolso del fondo	1,005,300	2,345,700	3,686,100	5,026,500	6,366,900
Rendimiento de inversiones	218,450	465,978	663,774	809,575	901,013
Flujo del periodo	6,441,010	5,348,139	4,205,535	3,010,935	1,761,973
Acumulado al final del año	6,441,010	11,789,149	15,994,683	19,005,618	20,767,592

Habrà un momento en el tiempo, estimado en cinco años, que el fondo tendrá un valor alto, su captación semestral sumada de las distintas sedes sería comparable con el flujo de pago de cuotas de los alumnos beneficiados y el pasivo que el fondo tenga por siniestros anteriores sería equivalente al monto acumulado en el fondo. De ser así, el beneficio está en que habría un fondo de recursos importante que la IES podría utilizar si lo ve necesario y el pasivo que se tiene tendría que considerarse en un escenario de “silla vacía” en el aula de clase.

4.2.5 Sorteos y Rifas

La incursión en un modelo de sorteos y rifas es considerada por el autor de esta tesis de escasa dignidad para una IES. Más allá del beneficio económico que puede traer y conscientes de que podría en determinado momento traer jugosos

dividendos, desde la perspectiva del autor de esta tesis es poco elegante y totalmente fuera de los objetivos que se persiguen, por lo que solo se menciona como parte de lo que algunas universidades hacen pero que no forma parte del modelo.

Un sorteo debe contar con un esquema extraordinario de ventas, estar acompañado de publicidad y un departamento específico que se haga cargo de ello, totalmente ajeno a la labor universitaria.

Han de tramitarse los permisos para sorteos con la Secretaría de Gobernación y estar asesorados continuamente.

4.3 Resultados a la luz de la propuesta

4.3.1 Mecanismos para el establecimiento de fondos y disciplina financiera

En primera instancia debe buscarse por todos los medios que las actividades de una oficina de proyectos, responsable de captar recursos por medios distintos a la operación ordinaria, estos se administren y manejen con total y absoluta independencia de la operación ordinaria. En este sentido, la constitución de fideicomisos, la creación de una asociación distinta, el gobierno autónomo e independiente son requisitos indispensables.

4.3.2 Requisitos para su óptima operatividad y reglas de uso

No es fácil que la Dirección de una universidad tenga esta iniciativa. Si no surge la idea de un líder, difícilmente se darán los cambios. Por lo general “las empresas deciden extenderse y minimizar los riesgos al iniciar nuevos proyectos diferentes, en vez de tratar de comprometerse a un cambio estratégico a gran escala” (Clark, 2000).

4.3.3 Flexibilización administrativa

La fortaleza de las IES en América Latina debe tener su base en la investigación como un factor clave para incrementar la competitividad. Sin lugar a dudas un cambio organizacional como el que estas universidades experimentaron se sustenta

en la conducción, las metas y la libertad de ejercicio que puedan tener los distintos departamentos, en definitiva el fundamento de estos cambios tiene una base organizacional, evolucionando su forma tradicional de administrarse. Los escenarios que enfrenta la universidad son cada vez más turbulentos, las exigencias y demandas que tiene de la sociedad a veces sobrepasan su capacidad de respuesta, la escasez de recursos económicos, la demanda cada vez más elevada no solo de lugares o plazas para alumnos y maestros, sino de carreras o centros de especialización y posgrados, y la necesidad de resolver problemas son la constante cuando tratan de ser innovadoras, lo que realmente puede salvarlas es un enfoque de flexibilidad. Frente a esa sobrecarga, las universidades están limitadas en su capacidad de respuesta, las fuentes tradicionales de fondos que tiene, independientemente de si son de origen público o privado, limitan su provisión de financiamiento. Si realmente se quiere triunfar como institución, hay que generar sus propios medios de ingreso, como dice Burton Clark “El conocimiento excede los recursos” (Clark, 2000).

“Si la colaboración se atiene a la naturaleza de las cosas, ni la empresa asumirá el papel preferente de investigar y enseñar que corresponde a la universidad, ni la universidad pretenderá exclusivamente obtener el rendimiento específicamente mercantil que es propio de la empresa. La colaboración operativa resulta fecunda cuando cada agente mantiene su identidad, dentro de un diálogo flexible y fluido que no excluye la reasignación de funciones o la diversificación de papeles” (Calleja, 1990). La universidad cuenta con infraestructura para innovación y desarrollo, de la cual algunas empresas carecen, tal es el caso de bibliotecas especializadas, laboratorios de prácticas, tecnología, investigadores de alto nivel, doctos en temas de interés por el empresariado; la empresa posee el capital para la investigación e innovación, además de que tiene la necesidad específica de ello. Ambas instituciones pueden contribuir mediante programas de colaboración. “Más en concreto, cabe señalar que la empresa debe actuar como formador en aquellas disciplinas más cercanas a su actividad característica. Y debe establecer con las universidades convenios y relaciones más informales para estimular en éstas la creación de capacidades educativas y formativas en orden a la satisfacción de las

necesidades empresariales. Solo un diálogo permanente de este tipo permitirá mantener a las empresas en la primera línea de competitividad impulsará a las universidades para que modernicen sus currículos y generen los productos actualizados que las empresas requieran. ... el desarrollo de las actividades humanas no está reñido con su rendimiento económico” (Calleja, 1990).

La actitud innovadora colectiva vence el carácter disperso, lo que lleva hacia una identidad más integrada. Cuando todos los departamentos y facultades son asertivos y en especial cuando toda la universidad asume un carácter innovador, las viejas opiniones se dejan a un lado. Después, los grupos académicos pequeños o grandes, se ven en situaciones comunes con problemas, aliados y enemigos similares y con necesidad de tomar una acción compartida. Crece una cultura común, se comparte una identidad (Clark, 2000).

4.3.4 Apoyo de los distintos órganos de gobierno institucional

La respuesta innovadora ofrece una fórmula para el desarrollo institucional la cual coloca a la autonomía sobre la misma definición de base; Diversificar el ingreso para incrementar los recursos financieros, proporcionar dinero discrecional y reducir la dependencia del gobierno; desarrollar nuevas unidades fuera de los departamentos tradicionales para iniciar relaciones con el ambiente y modelos de pensamiento y capacitación novedosas; convencer a los departamentos del núcleo académico que ellos también pueden valerse por sí mismos, recaudar fondos, elegir entre las especialidades y así tener una perspectiva innovadora, desarrollar conjunto de creencias estructurales que guíen y racionalicen los cambios estructurales que proporcionan una mejor capacidad de respuesta y construir una capacidad de dirección central, tomar decisiones importantes que ayuden a centrar a la institución. La respuesta innovadora en toda su plenitud da a las universidades mejores medios para definir su alcance, para incluir más aprendizaje valioso, para moverse con mayor flexibilidad en el tiempo de un programa importante al otro y, finalmente, para construir una identidad y un centro de atención organizacional (Clark, 2000).

Se podría pensar que la operación y gestión universitaria no guarda relación con la investigación. En una institución tan avanzada como debe ser la universidad, no tiene que haber distingo alguno entre investigación y gestión, siempre y cuando esta gestión se perfeccione con los frutos de una adecuada investigación y se oriente con base en argumentos concretos que permiten entender mejor el entorno social. El trabajo operativo implica también un esfuerzo directivo que también se traduce a la operacionalización de las mismas.

4.3.5 Estrategias para vencer los posibles obstáculos

En los programas que se han presentado y que forman parte del Modelo Operativo Financiero, se tendrán siempre obstáculos en cada etapa: concepción, implementación, operación y permanencia. Algunos obstáculos serán comunes a las mencionadas etapas y se resuelven con definiciones estratégicas desde los órganos de gobierno, otros obstáculos tendrán esquemas de solución dependiendo de la etapa y del programa en particular.

Obstáculos comunes:

- Falta de apoyo directivo
- Fondos insuficientes para la operación
- Carecer de confianza en los programas
- Omitir información
- Falta de promoción
- Desánimo en los resultados
- Desviación del objetivo del programa utilizando los recursos para otro fin
- Escasez de infraestructura física y equipo de trabajo así como de personal para coordinar cada programa

Obstáculos en la etapa de concepción:

- No saber digerir la idea de lo que se quiere hacer
- No contar con la aceptación de las autoridades
- No preparar adecuadamente el proyecto
- Carecer de estrategia para la autorización

- No realizar la investigación necesaria para tomar las mejores prácticas

Obstáculos en la etapa de implementación:

- Que no se cuente con un plan
- Que no se comunique adecuadamente de proyecto ni resultados
- Caer en el desánimo ante los primeros resultados
- Insuficiencia de recursos humanos y materiales

Obstáculos en la etapa de Operación y permanencia:

- Que no se tengan cuentas bancarias específicas para su manejo
- Que se mezclen los recursos de los programas con los de la operación de la IES
- No enriquecer las ideas con una adecuada retroalimentación
- Tratar de asumir gastos operativos con cargo a los programas
- La tentación de utilizar los recursos para fines que no correspondan
- Que las máximas autoridades universitarias decidan cambios de estrategias
- Cambio de autoridades que apoyan el programa
- Insuficiencia de recursos
- Que en efecto el programa no genere el resultado esperado por existir variables no consideradas que afectan drásticamente

CONCLUSIONES

Se podría decir que a nivel internacional, la regulación y las políticas públicas apuntan a una reducción presupuestal de la educación pública, abriendo facilidades en proyectos educativos a manos de la iniciativa privada, quienes deben ser creativos en la obtención de recursos para administrarse eficientemente.

Se observan en México los siguientes fenómenos: la deducibilidad de colegiaturas privadas en educación media y básica para personas físicas; la deducibilidad de costos de capacitación educativa en todos los niveles, para personas morales; la creación de IES como asociaciones civiles sin fines de lucro, facilitándoles la posibilidad de recibir donativos, entre otros beneficios fiscales. Se aprecia con estas acciones la intención del gobierno federal para fomentar estas inversiones y una invitación a que la iniciativa privada colabore con el gobierno en esta labor.

La solidez económica de ciertas organizaciones les da bases para apoyar proyectos educativos, de investigación, incursionando en ramas del conocimiento antes no exploradas, genera conocimiento y profundiza en el saber. Las universidades privadas más allá de si son confesionales o no, deben asumir su misión verdadera de docencia, generación y difusión del conocimiento además de realizar investigación que fortalezca las diversas áreas disciplinarias. No puede subordinarse a intereses netamente económicos, por lo que debe asumir una responsabilidad social que se refleje en ofrecer oportunidades a grupos socioeconómicos en desventaja, de tal manera que tengan la oportunidad de estudiar en instituciones de calidad reconocida. El hecho de tener apertura a la sociedad en general, está contribuyendo en producir un efecto multiplicador que beneficie al desarrollo del país y no solamente de grupos socioeconómicos favorecidos.

Las empresas trascienden cuando cumplen su misión, visión y objetivos y actúan acordes a sus principios organizacionales, siempre y cuando realicen una gestión alineada a su planeación. Obtener recursos adicionales al presupuesto de ingresos en México, no puede seguir siendo una opción sino que debe convertirse en una

obligación constante y permanente para garantizar la trascendencia, crecimiento y dar soporte al financiamiento requerido para todas las inversiones estratégicas.

Se ha podido apreciar desde el primer capítulo de esta tesis que la universidad privada se ha visto obligada a impactar en las cuotas todos los cambios que se dan en las variables que afectan al precio de sus colegiaturas, situación que se resuelve parcialmente al ofrecer otra fuente de recursos. Mediante la diversificación de sus fuentes de ingresos, la universidad refuerza su presupuesto aumentando su eficacia y con ello necesariamente favorece la posibilidad de ampliar los recursos de fondos adicionales de becas que den opciones para que jóvenes sin oportunidad económica se beneficien de esta medida.

Recientemente se ha mermado el apoyo de organismos nacionales e internacionales. Empresarios que habían respaldado presupuestalmente a las universidades, las han abandonado en el momento en que sus empresas familiares han pasado a manos de sus descendientes, quienes en general consideran que la universidad “madura” es autosuficiente y que puede generar sus propios proyectos autofinanciados. No se hace un análisis del crecimiento en el riesgo operativo de la universidad, que se asume cuando la empresa crece y el margen se mantiene o se reduce, tal como ocurre en las empresas.

Con el modelo propuesto, se sientan las bases para la generación de recursos adicionales que amplíen el presupuesto de la universidad privada y faciliten la consolidación económica y la trascendencia.

Dicho modelo busca que existan más recursos disponibles sin restar los que ya se tienen. Es decir, el presupuesto de la Universidad Innovadora de Guadalajara, podrá crecer para invertir en más y mejores laboratorios, tener predios estratégicamente ubicados para su expansión, donde pueda establecer los laboratorios necesarios apropiados a cada área del conocimiento; más aulas, contratar más profesores, capacitar a los que ya se tienen, entre otros beneficios expuestos en esta tesis.

Se espera que con los programas de acceso a fondos públicos, convenios con empresas, inversión educativa, financiamiento educativo, *fundraising*, tarjetas de crédito afinidad, redes de negocios, patrocinio privado de investigación, creación de fondos de salud orfandad y vida, sorteos y rifas, entre otros, se haga que el presupuesto actual crezca de acuerdo a la evolución natural de la operación, hasta un 300%. Al mismo tiempo, que se generen ingresos extraordinariamente superiores que hagan que dicho presupuesto solo represente de un 30 a un 40% de una nueva configuración de recursos tal como se aprecia en los casos estudiados por Clark (2010).

Solo así la Universidad Innovadora de Guadalajara y universidades con características similares podrían crecer, dar más becas, generar mayores ingresos para investigación y consolidarse, buscando contar con una mayor apertura social además de una actualización permanente de su capital humano, adecuación de infraestructura física y tecnológica según las demandas del siglo XXI.

Los alumnos graduados en una universidad innovadora tendrán la capacidad de aplicar conocimientos y manejar las herramientas más modernas, plenas de tecnología y sofisticación, que el mercado laboral exige.

RECOMENDACIONES

Como se puede apreciar, modelos como el que se propone exhiben la carencia de recursos que en general hay para la educación superior en México que solo depende de las cuotas que pagan los padres de familia prácticamente en un cien por ciento.

Quien tiene a su cargo la promoción de los programas propuestos en el modelo presentado, deberá cuidar lo siguiente para facilitar el éxito:

- Asegurarse de que se ha hecho todo lo posible por alcanzar eficiencias operativas en el presupuesto de la IES
- Convencer tanto a la Dirección de la IES y retroalimentar a toda la organización, de una cultura de austeridad, innovación y apertura a nuevas ideas
- Ser consciente del costo-beneficio del alumno al estudiar en la IES privada. El padre de familia hace un esfuerzo adicional por pagar sus impuestos, respaldando la educación pública y las colegiaturas, respaldando la educación privada
- Realizar los análisis relativos al costo de las universidades públicas y el costo de las universidades privadas. Dividir el presupuesto total público para educación superior entre la población que atiende y compararlo contra el precio publicado por la IES privada de que se trate. Ello dará sin duda una visión más amplia del apoyo que debe brindar a las clases sociales desprotegidas
- Conocer técnicamente el funcionamiento de cada programa que integra el modelo, mostrando un dominio de matemáticas financieras, comportamiento de variables económicas y habilidades de mercadotecnia
- Generar presupuestos e indicadores de medición y evaluación de desempeño de cada programa, con metas parciales y totales, creando escenarios basados en variables perfectamente estimadas con diversos modelos econométricos que se puedan aplicar

Es prioritario contar con gente experta y capacitada en una visión generadora, para ello podría documentarse una estructura, descripción de perfil y dimensionar claramente su operación mediante manuales operativos.

Para lograr los objetivos del modelo debe tenerse una cercanía total con asociaciones de graduados, ellos son el futuro económico de la IES, proveerán de hijos y nietos (futuros alumnos) y de recursos económicos si se saben atender sus necesidades profesionales y personales dándoles un sentido de afinidad y responsabilidad hacia su *alma mater*.

Se recomienda a la vez, tener claridad del papel que deben tener los consejos de promotores, así como organizaciones de consejos consultivos que activamente aporten ideas para mejorar planes de estudio y actualizar el perfil tanto de ingreso como de egreso, adecuando así los contenidos a las demandas del mercado laboral.

Para la educación privada además cabe mencionar que las cuotas son el resultado de un plan estratégico, no la consecuencia de una fórmula econométrica que considera variables de inflación, tasas de interés, PIB, entre otras. Ha de haber una clara intención de corto, mediano y largo plazo en su definición y no ser el resultado de un simple análisis cuantitativo o de lo que las otras IES líderes hacen.

SUGERENCIAS PARA ESTUDIOS FUTUROS

Hay todo un camino por recorrer, el tema es incipiente en México y se presentan a continuación solo algunas ideas para futuras investigaciones relacionadas con este modelo:

- Indagar sobre la constitución de una Oficina de Desarrollo Institucional como la instancia desde donde se gestionan este tipo de modelos de obtención de fondos
- Conocer la psicología de los máximos órganos de gobierno de las IES, así como de los Consejos de Promotores de las universidades privadas
- De qué manera se puede crecer el sentido de afinidad y responsabilidad social del graduado
- Que la IES tenga una misión, visión y objetivos institucionales acordes a su naturaleza como IES la fortalece y le ayuda a trascender, por tanto, valdría la pena conocer cómo influyen estos conceptos en el presupuesto total de la IES

El gobierno y la cultura debe impregnar a toda la organización de la necesidad de fondos por medios distintos, la forma de hacerlo puede ser también objeto de una ardua investigación, buscando las acciones idóneas para proponer el modelo en correspondencia al contexto en que se pretende aplicar.

REFERENCIAS BIBLIOHEMEROGRÁFICAS

- ANUIES, (1986). *Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES)*. México.
- Aboites, H. (21 de marzo de 2014). *La educación superior del país, en crisis*. La Jornada, p. 34.
- Alarcón, L.M. (2007). *México: políticas públicas en Educación Superior*. Educación Superior y Globalización: Reflexiones y perspectivas, Primera Edición.
- Alcántara, A. (2009). *Tendencias Mundiales en la Educación superior: el papel de los organismos multilaterales*. México.
- Alcalá, H. (2013). *Bien Común y Educación*. Coloquio Regional de la Sociedad Regional de Filosofía del Noroeste de México. Guaymas, Son. Noviembre 2013.
- ANUIES. (2010-2013). *Anuario Estadístico*. México: Anuario Estadístico, Posgrado.
- ANUIES, X. R. (1986). *Documento del Secretariado conjunto de la CONPES*. México: ANUIES.
- Aupetit, S. D. (2001). *El Financiamiento de la Educación Superior: Problemas y Cuestiones Pendientes*. *Educación Superior*, 48-51.
- Aviles-Gary, E. J., & Ortiz, G. (1995). *EJAG: Diseño del modelo evaluativo*.
- Bank, T. W. (1995). *La Enseñanza Superior: Las Lecciones de la Experiencia*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Becerra, A., & Diéguez, P. (2007). *La calidad de la Educación Superior: elementos para su reflexión*. Educación Superior y Globalización: Reflexiones y perspectivas.
- Beltrán, C., Bravo, J. y Suárez, D. (2000). *Nuevo Modelo Educativo Para La Universidad Veracruzana*. México: Universidad Veracruzana
- Brunner, J. J. (1996). *Mercados Universitarios: Ideas, Instrumentaciones y Seis Tesis en Conclusión. Documento de Trabajo*. Escuela de Gobierno, Universidad Adolfo Ibáñez.
- Brunner, J. J. (1999). *Los Nuevos Desafíos de la Universidad*. Educyc. Revista Electrónica de Educación, Ciencia y Técnica de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad de Buenos Aires, núm. 91.
- Brunner, J.J. (1990). *Educación Superior en América Latina: Cambios y desafíos*. Fondo de Cultura Económica, Santiago, Chile.
- Burns, P. (1978). *Administradores en Educación Superior: Sus funciones y Coordinación*. Zapopan, México: Gerald P. Burns.
- Calleja, T. (1990). *La universidad como empresa: una revolución pendiente*. Madrid: Ediciones Rialp, SA.
- Casalet, M. (1998). *Un diagnóstico sobre la vinculación universidad-empresa*. México: ANUIES - CONACYT.
- Casanova, H. (2009). *La reforma universitaria y el gobierno de UNAM*. México. UNAM-IISUE. Porrúa.
- CEPAL. (1992). *Education and Knowledge: Basic Pillars of Changing Production Patterns with Social Equity*. Santiago de Chile: CEPAL.
- CEPAL. (2002). *Globalization and Development*. Santiago de Chile: CEPAL.

- CEPAL. (2006). *Panorama Social*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Cerecedo, M. T., (2004). *El Poder Interno de la Organización Sobre la Gestión en las Instituciones de Educación Media Tecnológica*. México: Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias, con especialidad en Ciencias Administrativas. Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración. Sección de Estudios de Posgrado e Investigación Unidad Santo Tomás.
- Cifuentes, C. L. (1995). *Empresa y Universidad en el futuro*. México: Humanismo y Empresa, Facultad de Filosofía.
- Clark, B. (1997). *Las universidades modernas; Espacios de investigación y docencia*. México: Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial.
- Clark, B. (2000). *Creando Universidades Innovadoras*. México: Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial.
- Clark, B. (2002). "University transformation: primary pathways to university autonomy, and achievement" in stevent brint (ed.), "the future of the city of intellect: the changing american university". Stanford, CA: Stanford University Press.
- Clark, B. (2004). *Sustaining change in universities: continuities in case studies and concepts*. Maidenhead, Berkshire, UK: The Open University Press-McGraw-Hill.
- De Garay, A. (2011). *Una mirada a la presencia de las mujeres en la Educación Superior en México*. México: XI Congreso Nacional de Investigación Educativa.
- De la Vega, N. (2009). *Carlos Llano en Resumen*. México: Ediciones Ruz.
- Didriksson, A. (2000). *La universidad del futuro. Relaciones entre la educación superior, la ciencia y la tecnología*. México: Centro de Estudios Sobre la Universidad, Plaza y Valdés Editores. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Drucker, R. (2004). *Ciencia y tecnología para un México con futuro: Cambio de modelo*. México: Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Eco, H. (2005). *Cómo se hace una tesis*. España: Gedisa, Biblioteca de Educación, herramientas universitarias.
- Economía, S. d. (5 de Abril de 2004). *Programa de Comercio Exterior y Promoción de la Inversión. Decreto*. México: SE.
- Federación, D. O. (19 de Agosto de 2010). *Ley General de Educación*. México: Cámara de Diputados. H. Congreso de la Unión.
- Fernández, A. (1992). *Dos décadas de planeación de la educación superior: desarrollo, metodología y casos*. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Fernández, S. y Fernández S. (2004). *Modelos de financiación de las universidades públicas en América Latina: el caso de Argentina, Brasil y México*. Revista de la Educación Superior. ANUIES, Vol XXXIII. México
- Fernández, J. A., Barajas, A., & Alarcón, L. M. (2007). *El profesionalista del siglo XXI. Temas centrales para su futuro*. Educación Superior y Globalización: Reflexiones y perspectivas, Primera Edición.

- García Solá M. (2004). *El financiamiento de las Instituciones de Educación Superior en Argentina*. Elaborado para el Instituto de Educación Superior para América Latina y el Caribe (IESALC) de UNESCO, Argentina.
- General, U. S. (2004). *Staining changes in universities continuities in case studies and concepts*. USA: Eather Eggins.
- Gitman, L. & Zwitter, C. (2012). *Principles of Managerial Finance*. USA: Pearson. Decimosegunda edición.
- González, P. (2001). *La universidad necesaria en el siglo XXI*. México. ERA.
- Guerra, L. A., Hernández, A., & Mendoza, O. (2002). *La educación superior y su financiamiento*. México: III. Congreso Nacional y II. Internacional. Retos y expectativas de la universidad. Mesa: Políticas para la educación superior.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, SA de CV.
- Hernández, V., (2005). *El Financiamiento de la Educación Superior en México*. México: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública.
- Houssay, B. A. (1941), *Función social de la Universidad*. Best Hermanos. Mendoza Argentina.
- Ibarra, E., (2002). *Capitalismo académico y globalización: la universidad reinventada*. Revista de la Educación Superior Vol. XXXI (2), No. 122, pp. 147-154
- Ibarra, E. (2003). *Universidades en la penumbra y más allá: notas para comprender la gran transformación de la universidad y discutir su porvenir como institución de la sociedad*. Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad. Vol. IX, No. 27.
- Ibarra, E. (2000). *Origen de la empresarialización de la universidad: el pasado de la gestión de los negocios en el presente manejo de la universidad*. Newsweek.
- Ibarra, E. *Efectos institucionales de las políticas de modernización universitaria en México: autonomía, gobernabilidad y nuevas formas de organización*.
- Ibarra, E. (2002). La nueva universidad en México: transformaciones recientes y perspectivas. Revista Mexicana de Investigación Educativa. Vol 7. México.
- Ibarra, J.L. (2002). *Retos y perspectivas de la educación superior*, en el libro Educación Ciencia y Cultura (memoria del VII Congreso Iberoamericano de derecho constitucional); Coordinador: Valencia, S. Serie Doctrina Jurídica Núm. 97, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, México.
- Imagen, M. N. (1983). *El sistema de educación superior, una visión comparativa de la organización académica*. México: Nueva Imagen.
- Informador, E. (25 de Marzo de 2010). Aumentan las universidades privadas en México. México.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2010). *Censo de población y vivienda 2010*.
- INEGI. (2012). *Sistema de Cuentas Nacionales: Producto Interno Bruto por Entidad Federativa. Anexo estadístico del sexto informe de gobierno 2012*.
- Gitman, L. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Education.
- Kent R. (1996). *Los temas críticos de la educación superior en América Latina: Estudios comparativos* (Compilador). México: Fondo de Cultura Económica.

- Latiesa, M. (1992). *La deserción universitaria: desarrollo de la escolaridad en la enseñanza superior, éxitos y fracasos*. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas: Siglo XXI de España Editores, SA.
- Ley Orgánica de las Universidades. (2001). Jefatura del Estado. BOE 307. En revisión Septiembre 2014.
- LGE. (2011). *Ley General de Educación*. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. México: Diario Oficial de la Federación.
- Llano, A. (2003). *Repensar la universidad: La universidad ante lo nuevo*. Madrid, España: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Lugo, B. M. (1995). *Experiencias internacionales de vinculación-producción: El caso de Suecia*. *Educación 2001*, 52-54.
- M., U. (100). *El financiamiento de la educación en la administración del presidente Ernesto Zedillo: 1995-1999*. En C. O., *Investigación y política educativas: Ensayos en honor de Pablo Latapí* (págs. 391-430). México: Editorial Santillana, SA.
- Maldonado, A. (2000). *Los organismos internacionales y la educación superior en México. El caso de la educación superior y el Banco Mundial*. México: Perfiles Educativos, enero - marzo núm. 87. UNAM.
- Marín, A. (2000). *El Análisis de la Educación Superior en México, mediante la Teoría del Caos*.
- Martín del Campo, E. (1998). *La cooperación científico-tecnológica en América Latina y el Caribe*. La Ciencia en la Integración Latinoamericana. México: Serie Encuentros CONACYT.
- Melgar, M. (1994). *Educación superior: Propuesta de modernización*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Monedero, J. J. (1998). *Bases teóricas de la evaluación educativa*. Málaga: Alijibe.
- Muñoz Izquierdo, C. (2001). *Economía de la Educación*. En C.O. *Investigación y política educativas: ensayos en honor de Pablo Latapí*. México: Editorial Santillana, SA.
- Muñoz, H. & Rodríguez, R., *Educación superior en México. Diferenciación y cambio hacia el fin de siglo*.
- Noriega, M. (2004). *Las reformas educativas y su financiamiento en el contexto de la globalización: El caso de México, 1982-1994*. México, Universidad Pedagógica Nacional
- Nubiola, J. (2006). *El taller de la filosofía, una introducción a la escritura filosófica*. España. EUNSA.
- OCDE. (1997). *Examen de las Políticas Nacionales de Educación*. París: OCDE: México, Educación Superior.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, O. (1990). *Financing higher education: Current patterns*. Francia: OECD.
- Ornelas, C. (1995). *El sistema educativo mexicano, la transición de fin de siglo*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas, Nacional Financiera, Fondo de Cultura Económica.
- Ornelas C. (2001). *Economía de la educación*. *Investigación y política educativas: Ensayos en honor de Pablo Latapí*. México: Editorial Santillana, SA.
- Osorio, G. (2007). *La Educación Indígena dentro de la Educación Superior y la Globalización*. Educación Superior y Globalización: Reflexiones y

- perspectivas.
- Padua, J. (1979). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México: Fondo de cultura económica.
- Pallán F. (1994). *La educación superior en México*. México: ANUIES.
- Pallán, C. (2001). *Orígenes y desarrollo de la planeación institucional*. En C.O., Investigación y Política Educativas: Ensayos en honor de Pablo Latapí. México: Editorial Santillana, SA.
- Panamericana, U. (2004). *Reglamento Interior*.
- Peña, E. (2013). *Primer Informe de Gobierno*.
- Peralta, L. (16 de junio de 2013). *La identidad de los padres de familia, invisible para las estadísticas*. México.
- Piketty, T. (2014). *El Capital en el Siglo XXI*. Fondo de Cultura Económica.
- Roberto Hernández, C. F. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, SA de CV.
- Rojas, H. (2012). *Avanzan universidades privadas en América Latina*. Educación a debate.
- Rossell, C. *Finanzas amigables*. Trillas. México.
- Mercado, S. (2000). *¿Cómo hacer una tesis?* México: Editorial Limusa, SA de CV.
- Sánchez, S.M. (1995). *Modelos Académicos*. México: ANUIES)
- SEP. (18 de Diciembre de 2009). Acuerdo 505 DOF. *Reglas de Operación del Programa Fondo de Inversión de Universidades Públicas Estatales con Evaluación de la ANUIES (FIUPEA)*. México: SEP.
- SEP. (21 de Diciembre de 2011). Acuerdo 623 DOF. *Reglas de Operación del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP)*. México: SEP.
- SEP. (19 de Febrero de 2013). Reglas de Operación del Programa Nacional de Becas y Financiamiento. *Acuerdo número 666 DOF*. México: SEP.
- Schugerensky, D. (1998). *La Reestructuración de la Educación Superior en la Era de la Globalización: ¿Hacia un Modelo Heterónimo?*, en Alcántara, A., Pozas, R. & Torres, C., (Coords.), Educación, Democracia y Desarrollo en el Fin de Siglo. México: Siglo XXI Editores.
- Schwartzman, S. (1999). *La Educación Superior en América Latina - Prospectos para el futuro*. Boston.
- Seminario de Educación Superior, UNAM (2005).
- Tinto V. (1992). *El abandono de los estudios superiores: una nueva perspectiva de las causas de abandono y su tratamiento*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, ANUIES.
- Torres Hernández, Z. (2007). *Fundamentos de Administración*. México: Grupo Editorial Patria.
- Tuirán, R. (2008). *Intervención del Dr. Rodolfo Tuirán, Subsecretario de Educación Superior, en el Segundo Foro Parlamentario de Consulta sobre Educación Superior, Media Superior y Ciencia y Tecnología*. México: 20 de octubre de 2008
- Tunnermann, C. (2003). *La universidad latinoamericana ante los retos del siglo XX*. Colección UDUAL, No 13.
- Ulloa, M. (2001). *El financiamiento a la educación superior en la administración del presidente Ernesto Zedillo: 1995 - 1999*. En C.O., Investigación y política educativas: ensayos en honor de Pablo Latapí.

- México: Editorial Santillana, SA.
- UNESCO. (1995). *Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior*. París: UNESCO.
- UNESCO. (1998). *La Educación Superior en el Siglo XXI. Visión y Acción (Documento de trabajo)*. París: UNESCO.
- UNESCO, T. W. (2000). *Higher Education in Developing Countries. Peril and Promise*. Washington, D.C.: The World Bank.
- UNESCO. (2006). *Directrices de la UNESCO sobre la educación intercultural*. París: UNESCO
- Villaseñor, G. (2001). *Planeación, Evaluación, Acreditación 1978-1998: una de las trayectorias de la educación superior en México*. En C. O., Investigación y política educativas: Ensayos en honor de Pablo Latapí. México: Editorial Santillana, SA.

ARCHIVOS ELECTRÓNICOS

- Arias, M. de L., Arias E. y Arias J. (2013). La educación superior en México: Financiamiento de Instituciones y Estudiantes. *Tecsisistecatl*. Vol 5 Núm. 14. Recuperado el 35 de enero de 2015.
<http://www.eumed.net/rev/tecsistecatl/n14/educacion.html>
- Avilés-Gary, E. J., & Ortiz, G. (Diciembre de 1995). *EJAG: Diseño del modelo evaluativo*. Recuperado el 25 de Mayo de 2012, de
http://www.google.com.mx/#hl=es&scient=psy-ab&q=Edgardo+Jos%C3%A9+Avil%C3%A9s-Garay+word&oq=Edgardo+Jos%C3%A9+Avil%C3%A9s-Garay+word&aq=f&aqi=&aql=&gs_l=hp.3...33628.34847.5.35206.5.5.0.0.0.0.170.661.0j5.5.0...0.0.06u5SIAGkwo&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.
- Banco Mundial*. (2013). Recuperado el 23 de Febrero de 2013, de Banco Mundial:
<http://datos.bancomundial.org/>
- CACECA. (s.f.). *Consejo de Acreditación en la Enseñanza de Contaduría y Administración, AC*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2012, de [www.caceca.org: http://www.caceca.org/portal/](http://www.caceca.org/portal/)
- OEA. (2014). *¿Quiénes somos?*, de OEA.
Sitio Web: http://www.oas.org/es/acerca/quienes_somos.asp
- OCDE (2004); *Education at a Glance: OECD Indicators 2004*; <http://www.oecd.org/>
- Rojas, H. (13 de Enero de 2012). *Avanzan universidades privadas en América Latina*. Recuperado el 6 de Junio de 2012, de Educación a debate:
<http://educacionadebate.org/2012/01/13/avanza-oferta-de-universidades-privadas-en-al/>

APÉNDICES

Apéndice A. Resultados esperados del PROINED (2014)

CORRIDA FINANCIERA PARA EL PROINED

(Escenario pesimista)

Cuota semestral % de adquisición		\$ 70,000 50%				
Año	Semestre	Nvo. Ingreso	Egresas	Acumulado	Ingreso	Ingr. Acum
Año 1	Sem 1	5	0	5	\$ 175,000	\$ 175,000
	Sem 2	5	0	10	\$ 350,000	\$ 525,000
Año 2	Sem 3	10	0	20	\$ 700,000	\$ 1,225,000
	Sem 4	10	0	30	\$ 1,050,000	\$ 2,275,000
Año 3	Sem 5	20	0	50	\$ 1,750,000	\$ 4,025,000
	Sem 6	20	0	70	\$ 2,450,000	\$ 6,475,000
Año 4	Sem 7	30	0	100	\$ 3,500,000	\$ 9,975,000
	Sem 8	30	0	130	\$ 4,550,000	\$ 14,525,000
Año 5	Sem 9	40	0	170	\$ 5,950,000	\$ 20,475,000
	Sem 10	40	0	210	\$ 7,350,000	\$ 27,825,000
Año 6	Sem 11	50	0	260	\$ 9,100,000	\$ 36,925,000
	Sem 12	50	0	310	\$ 10,850,000	\$ 47,775,000
Año 7	Sem 13	50	0	360	\$ 12,600,000	\$ 60,375,000
	Sem 14	50	0	410	\$ 14,350,000	\$ 74,725,000
Año 8	Sem 15	50	0	460	\$ 16,100,000	\$ 90,825,000
	Sem 16	50	0	510	\$ 17,850,000	\$ 108,675,000
Año 9	Sem 17	50	0	560	\$ 19,600,000	\$ 128,275,000
	Sem 18	50	0	610	\$ 21,350,000	\$ 149,625,000
Año 10	Sem 19	50	-5	655	\$ 22,925,000	\$ 172,550,000
	Sem 20	50	-5	700	\$ 24,500,000	\$ 197,050,000
Año 11	Sem 21	50	-10	740	\$ 25,900,000	\$ 222,950,000
	Sem 22	50	-10	780	\$ 27,300,000	\$ 250,250,000
Año 12	Sem 23	50	-20	810	\$ 28,350,000	\$ 278,600,000
	Sem 24	50	-20	840	\$ 29,400,000	\$ 308,000,000
Año 13	Sem 25	50	-30	860	\$ 30,100,000	\$ 338,100,000
	Sem 26	50	-30	880	\$ 30,800,000	\$ 368,900,000
Año 14	Sem 27	50	-40	890	\$ 31,150,000	\$ 400,050,000
	Sem 28	50	-40	900	\$ 31,500,000	\$ 431,550,000
Año 15	Sem 29	50	-50	900	\$ 31,500,000	\$ 463,050,000
	Sem 30	50	-50	900	\$ 31,500,000	\$ 494,550,000

Apéndice B. Comparativo de Créditos Educativos en México (2013)

INFONACOT	AFIRME	FINAE
Tasa 14%	11.9%	12.9%
Comisión disposición 3%	5%	Incluida en la tasa
Pago mensual de interés en fase estudios	Pago mensual de interés en fase estudios	Pago mensual capital e interés en fase estudios
Sin periodo de gracia	Periodo de gracia de 6 meses	Sin periodo de gracia
7 años máximo para liquidar	Máximo 10 años	Plan de pagos creciente a la medida.
100% colegiatura e inscripción	Financia 60%	Financia 100%
Licenciatura y posgrados	Licenciatura y posgrados	Licenciatura y posgrados
Seguro de cobertura de deuda	Seguro de cobertura de deuda	Seguro de cobertura de deuda
El seguro se paga adicional	El seguro se paga adicional	Seguro incluido en tasa
Cubre alumno	Cubre alumno y coacreditado	Cubre alumno y coacreditado
Paga vía nómina padre o tutor	Depósito a cuenta referenciada	Depósito a cuenta referenciada
En caso de baja mismo plazo pactado	En caso de baja, doble del tiempo para pagar	En caso de baja pago inmediato con acuerdo
N/A	N/A	Descuentos 8% sobre colegiatura y 2% pronto pago.
Se retiene 3% para incobrables	Se retiene el 10.5% fondo de reserva	Se retiene 10%
Se firma un convenio y luego basta una carta	Se firma un convenio y luego basta una carta	Se firma un convenio y luego basta una carta
INFONACOT administra los créditos	La universidad administra	FINAE administra con apoyo de la universidad
Tarjeta plástica y TPV para disponer	Disposición directa a la universidad	Disposición directa a la universidad
La publicidad la hace la universidad	La publicidad la hace la universidad	Publicidad compartida
La universidad no responde más allá de la retención	La universidad responde por la totalidad	La universidad responde por la totalidad

Fuente: Elaborado a partir de la información proporcionada por las instituciones.

Apéndice C. Comparativo de Créditos Educativos en México (continuación)

HSBC	SANTANDER	BANCOMER
Tasa 9.95%	12%	11.9%
Comisión disposición \$600 semestral fase estudio 600 anual fase pago	N/D	5% en fase de estudio
Pago mensual de interés en fase estudios	Pago mensual de interés en fase estudios	Pago mensual de interés en fase estudios
Sin periodo de gracia	Periodo de gracia de 6 meses	Periodo de gracia de 6 meses
Doble de tiempo, topado a 8 años	Doble del tiempo, topado a 10 años	2.5 veces el tiempo, topado a 12 años
80% colegiatura e inscripción	Financia 80%	Financia 90%
Topado a la línea autorizada	Topado a la línea autorizada	Máximo \$475 mil
Licenciatura	Licenciatura y posgrados	Licenciatura y posgrados
Seguro de cobertura de deuda incluido en tasa	Seguro de cobertura de deuda incluido en tasa	Seguro de cobertura de deuda adicional
Cubre alumno y coacreditado	Cubre alumno y coacreditado	Cubre alumno y coacreditado
N/A	N/A	En caso de fallecimiento de coacreditado cubre estudios futuros.
Baja temporal o abandono del crédito doble de tiempo	Baja temporal o abandono del crédito doble de tiempo	N/A
Depósito a cuenta referenciada	Depósito a cuenta referenciada	Depósito a cuenta referenciada
En caso de baja doble de tiempo para pagar	En caso de baja, doble del tiempo para pagar	En caso de baja pago en 12 meses
Se retiene 30%, 3.5% de comisión universidad y resto fideicomiso	Se retiene el 25% para un fideicomiso	N/D
Fondos ilimitados	Fondos ilimitados	Topado 20% de la matrícula
No exige promedio	Promedio mínimo 8	Promedio negociado con la universidad
La publicidad la hace la universidad	La publicidad la hace el banco	La publicidad es compartida
El banco gestiona cobranza	El banco gestiona cobranza	El banco gestiona cobranza pero informa cartera
Castigo al fideicomiso a los 90 días de vencido	Castigo al fideicomiso a los 90 días de vencido	Castigo al fideicomiso a los 90 días de vencido
Apertura fideicomiso con inversión universitaria	Apertura fideicomiso sin inversión universitaria	Apertura fideicomiso con inversión universitaria
No se evalúa a menores de edad	No se evalúa menores de edad	Se evalúa menores de edad
Siempre debe disponer	Puede no disponer	N/D

N/A: No aplica N/D: No disponible.

Apéndice D. Reglamentación básica de un crédito educativo

Principales artículos (generalidades) que debe contener el reglamento de crédito son:

REGLAMENTO DE CRÉDITO PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR

CAPÍTULO I. GENERALIDADES

Se especifica la misión del centro educativo y cómo la figura del crédito comulga con la misión de la universidad. Además debe hacerse mención que el crédito que se otorga en este momento está respaldado por el pago que otro alumno que estudió años atrás está ahora haciendo, de tal manera que el alumno adquiera además un compromiso moral, pues al cumplir él fielmente con sus pagos estará contribuyendo a que otro alumno se beneficie de este fondo.

Podrán acceder a este plan, los alumnos que se sujeten a las observaciones contempladas en el presente: (en este reglamento se menciona departamento de crédito, que bien puede ser una SOFOM, un departamento o una financiera)

CAPÍTULO II REGLAMENTO

ARTICULO 1.- Debe especificarse que hay un presupuesto limitado para este crédito, que existe un comité de crédito con reglas definidas y total autonomía en sus decisiones, quiénes lo integran, y la consigna de que sus decisiones son inapelables.

ARTÍCULO 2.- Se hará mención de una convocatoria, la agenda de solicitudes debe estar acotada a un periodo, preferentemente aquel en que se conoce el promedio del alumno en su ciclo académico anterior y las materias o créditos que cursará en el siguiente. Se debe ser claro en la documentación que el alumno debe anexar y el rigor para que la población estudiantil se someta a la convocatoria en tiempo y forma, esto dará orden al proceso. Es importante crear mecanismos electrónicos para la entrega recepción de solicitudes y documentos.

ARTICULO 3.- Se especifican los rangos de créditos nuevos que pueden otorgarse, bajo qué circunstancias se incrementa o se reduce el crédito. Lo que se apertura es una línea de crédito, que se utilizará conforme sea necesaria. Se requiere que cuando el alumno decide incrementarlo o reducirlo para un periodo académico definido, esta petición sea por escrito.

ARTICULO 4.- Se establecen las reglas de comunicación entre el alumno y la entidad financiera, se delimita el papel que juega el centro académico en esta operación.

ARTICULO 5.- Se establecen las reglas del expediente, el pago de una cuota para la realización del estudio socioeconómico correspondiente y las responsabilidades para la actualización de datos del expediente, tales como domicilio, teléfono, correo electrónico del solicitante.

ARTICULO 6.- Se enfatiza el sentido de responsabilidad y compromiso del alumno y aval con el trámite realizado.

ARTICULO 7.- Se establecen reglas de pérdida y recuperación de la línea de crédito. Se condiciona la recuperación a que exista presupuesto y al desempeño académico del alumno. Este trámite sólo se podrá efectuar en una sola ocasión durante la carrera profesional. Condicionarlo a desempeño académico es una forma de garantizar la recuperación del crédito si el alumno mantiene un adecuado desempeño en sus estudios.

ARTICULO 8.- El obligado solidario (no necesariamente el papá o mamá) designará un bien inmueble propio, sujeto de ser garantía, para el pagaré derivado del crédito. Esta información se llenará en la Solicitud de Crédito. Se establecen las reglas de operación de la garantía.

ARTICULO 9.- Para otorgar créditos a hermanos, se deberán presentar obligados solidarios distintos salvo que el garante muestre sobrada solvencia. La recomendación es que el alumno no se endeude más allá del 60% del costo de sus estudios y que el alumno y aval tengan acceso a un simulador *on-line*.

ARTICULO 10.- Se debe analizar cada caso en lo individual, recurrir a las referencias personales y crediticias, consulta en buró de crédito. La solicitud de crédito debe contener información suficiente para ello. Se debe elaborar un reporte de crédito con toda la investigación realizada para análisis y para el expediente.

ARTICULO 11.- El Departamento Créditos informará al alumno, dirección o coordinación del centro académico y/o departamento de admisiones, la resolución del comité con respecto al porcentaje de crédito autorizado o declinado.

ARTICULO 12.- El crédito se renueva en cada ciclo escolar, con un pagaré que acumula la deuda de todos sus estudios previos a cuota vigente y con fecha de vencimiento a seis meses, fecha en que iniciará su siguiente semestre. Esto se hace para que, en caso de baja, el pagaré sea cobrable, en caso de que el alumno continúe, se proceda con la renovación por otros seis meses con el nuevo monto acumulado. El alumno debe puntos de colegiatura que cada institución debe definir si es por un sistema semi escolarizado (semestre, cuatrimestre, etc) o si es por créditos de forma tal que se van acumulando puntos de colegiatura a cuota vigente. El alumno deberá tener una salida en caso de que las cuotas se hayan incrementado más allá de lo que el alumno puede aceptar, de manera que liquide su adeudo acumulado con la cuota inmediata anterior.

ARTICULO 13.- Es importante que se especifique en este artículo que el alumno y su aval leerán este reglamento, recibirán una copia, se aclaren sus dudas y lo firmen de conformidad (para resguardo en el expediente).

ARTICULO 14.- El organismo de crédito que se haya definido (departamento, o financiera externa), notifica a la institución y/o departamentos, los créditos otorgados y transfiere los recursos monetarios.

ARTICULO 15.- Se establece la forma en que se irán firmando los pagarés por parte del alumno y aval. Considerando que será frecuente que el aval sea foráneo, se sugiere que el aval garantice el crédito actual y futuro desde el inicio de sus estudios.

ARTICULO 16.- En este artículo se debe enfatizar que si no se firma el pagaré vence el crédito acumulado al pagaré anterior y el alumno no tendrá crédito posterior. El pagaré anterior se entrega debidamente cancelado, contra la firma del pagaré nuevo.

ARTÍCULO 17.- Se debe definir también aquí qué hacer cuando un alumno decide libre y voluntariamente no hacer uso de su línea de crédito, se propone que de todos modos el pagaré se renueve a seis meses con los puntos ejercidos hasta ese momento pero a cuota vigente.

ARTICULO 18.- Durante el último periodo de estudios se tendría una reunión entre deudor y acreedor, para negociar el esquema de pagos, se realiza la última actualización de la deuda y se define en ese momento una tasa de interés que debe ser similar al incremento ordinario de las colegiaturas más dos puntos. Especificar que en cualquier momento, durante la etapa de estudios o bien durante el periodo de pago, el alumno puede liquidar sus puntos de financiamiento a cuota vigente. Por lo general las universidades privadas publican una cuota de contado y una cuota financiada o en parcialidades, al ser esta figura de naturaleza financiera, las cuotas de documentación y de pago se calculan sobre la tarifa de financiamiento o parcialidades.

ARTÍCULO 19.- El plazo que se propone para pagar sería del doble del plazo que gozó de financiamiento, es decir si utilizó financiamiento 4 semestres, el plazo de pago sería de 8 semestres. Se propone que las amortizaciones de la deuda sean mensuales, lo que se facilita ya que el alumno egresa habituado a un pago mensual. Se elaborarán tantos nuevos pagarés como sea necesario para que la deuda esté cubierta en su totalidad.

ARTICULO 20.- En caso de que se incumpla con uno o más pagos (en fase de pago), el acreedor tendrá la facultad para dar por vencido y exigir indistintamente el pago total del crédito, sus intereses y accesorios, haciendo exigible el pagaré o los pagarés referidos.

ARTICULO 21.- Para la entrega de constancias y documentos oficiales, el alumno acreditado aunque haya terminado sus estudios deberá haber liquidado la totalidad del adeudo o presentar una fianza que ampare la totalidad del o de los pagaré(s).

ARTICULO 22.- Se deben establecer intereses moratorios en caso de incumplimiento, los cuales se devengarían de lo que resulte de la suma de la tasa de TIIE (TASA DE INTERÉS INTERBANCARIA DE EQUILIBRIO) o la tasa líder dictada por Banco de México, más 10 (DIEZ) puntos multiplicado por 2 (DOS) y serán calculados hasta el día en que el pago fuere cubierto en su totalidad. Más una cuota por gestión de cobro que se publicaría anualmente por el acreedor.

ARTICULO 23.- El alumno acreditado puede pre pagar su crédito a cuota financiada vigente del día de pago en cualquier momento.

ARTICULO 24.- En caso de que el alumno acreditado abandone sus estudios con anticipación, tendrá la obligación de liquidar de inmediato su adeudo.

ARTICULO 25.- Es importante que se conserve la posibilidad de que el acreedor pueda transmitir, ceder, endosar o negociar en cualquier forma, el pagaré o los pagarés del crédito educativo. Esto podría dar liquidez al fondo de créditos en alguna contingencia.

ARTICULO 26.- El alumno acreditado y el obligado solidario, para poder enajenar el bien inmueble presentado como garantía, deberán sustituir la garantía y contar con autorización expresa y por escrito del acreedor. De lo contrario se exigirá la totalidad del pago de su crédito en forma inmediata.

ARTICULO 27.- Para hacer uso de los beneficios del Crédito Educativo, es requisito indispensable: a) Pagar los derechos correspondientes a la investigación socioeconómica. b) Ser alumno regular, incluso en nuevo ingreso que esté inscrito con el compromiso de que, de no resolver su demanda de crédito, ésta inscripción le sea reembolsada. c) Entregar la Solicitud de Crédito Educativo debidamente llenada y acompañada de la documentación estipulada en la misma. d) Entregar los pagarés cada periodo escolar en las fechas indicadas por el acreedor. e) Aprobar sus materias. f) Obtener un promedio de calificación semestral igual o superior a 8.0 o escala equivalente g) Pagar puntualmente el complemento de la colegiatura. h) Informar al acreedor sobre cualquier cambio en la situación económica, domicilio de casa o laboral, teléfono, correo electrónico, bien inmueble o garantía o demás información de la solicitud de crédito tanto en el caso del alumno acreditado como del obligado solidario.

ARTICULO 28.- Son causa de reducción o cancelación de crédito: a) El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones expresadas en artículo 27. b) El mejoramiento de la situación económica del beneficiario o su familia. c) La comprobación de información falsa, proporcionada por el beneficiario sobre su propia condición económica y/o académica. d) El atraso en el pago de una o más colegiaturas.

CAPITULO III DEL ACREEDOR

ARTICULO 29.- Son funciones del acreedor a) Analizar y valorar el otorgamiento de becas a los alumnos interesados en el crédito educativo. b) Autorizar o rechazar la solicitud de crédito a los alumnos que la carrera o el posgrado propongan. c) Asignar porcentajes a los alumnos que se les autorice el crédito educativo. d) Aplicar el reglamento. e) Otorgar, transferir en cambios de carrera, reducir o cancelar cualquier clase de crédito educativo. f) Resolver los casos no previstos en este reglamento desde el comité.

ARTICULO 30.- Son funciones de los promotores la universidad y/o directores o coordinadores, a) Dar información relativa a los tipos de becas que se ofrecen y los créditos disponibles b) Conocer del alumno interesado las causas por las cuales solicita el crédito y, una vez analizadas, decidir si el alumno deberá o no continuar con los trámites. c) Canalizar adecuadamente la solicitud de crédito educativo

d) Enviar un escrito o recomendación al comité de crédito en casos especiales. e) Informar a los alumnos las fechas de la convocatoria. f) Apoyar cuando sea requerido un alumno con el acreedor. g) Apoyar con la retención de documentos oficiales de acuerdo al convenio y garantías que se hayan definido. i) Asesorar a los beneficiarios respecto a problemas que puedan afectar la permanencia del crédito.

ARTICULO 31.- El acreedor conviene con la universidad que un alumno beneficiado por el crédito educativo, retira su expediente con la autorización expresa.

ARTICULO 33.- Dejar abierta la posibilidad de que cualquier caso no previsto en el presente reglamento así como las dudas que surjan para su aplicación, serán tratadas en el comité de crédito.

ANEXO Ejemplificar la determinación de la amortización mensual en la fase de pago para que el deudor y aval lo tengan claro.

Alumno Acreditado Nombre y Firma _____

Responsable solidario Nombre y Firma _____

Lugar y fecha.

Apéndice E. Características de una Tarjeta de Crédito Afinidad (TCA) ofrecida por los bancos.

	SANTANDER
Tipo Tarjeta	Autenti-K. MASTER CARD o VISA
Institución	Grupo financiero
Presencia	Múltiples sucursales
Medios de pago	Cualquier sucursal
Uso de TPV	1.45%
Clientes	ANÁHUAC, UDG, U DE BC, entre otras
Limite	2,500 en esquema pre aprobado, se reevalúa cada 8 meses. Salvo que califique para más si el alumno trabaja.
Base de datos	Opcional compartir o no base de datos
Quién promueve	Nos dan a elegir
Cuota Anual	Sin cuota anual el primer año y los años posteriores, siempre y cuando la utilice una vez al mes, si un mes no se utiliza, se cobrara \$55.00 más IVA
Tasa	TIE + 50 puntos
Aceptación	30 millones de establecimientos y Red de cajeros, <i>Master Delivery</i> .
Capacitación	Capacita a Promotores UP
Servicio a Cliente	Atención telefónica, web y en sucursal
Beneficios para universidad	20 USD por cuentas nuevas activadas. Sea de quien sea el esfuerzo.
% de Comisión	0.25% de la facturación para la Universidad.
Publicidad	Inserción en estados de cuenta
Mercadotecnia	La UP en conjunto con el banco desarrollará un plan de Mercadeo Anual por cuenta del banco en <i>posters y flyers</i> .
Seguro	Seguro de Viajero hasta 250,000 usd si los boletos son comprados con TC Santander
Beneficios propios de las tarjetas	No comisión por tarjetas adicionales
	No comisión por retiro en cajero Santander
	Seguros de renta de autos USA y Canadá
	Servicios de asistencia en viajes
	Seguro de cobertura por fallecimiento
	Asistencia legal, médica en México y en el extranjero
Solicitan a universidad	Accesos a Eventos
	Descuento en Cafetería
	Descuento en Graduación, Inscripción, Materias y materiales didácticos
	Esquema de meses sin intereses
	Productos para promociones
	Espacio en la revista publicada por la Universidad

Elaborado a partir de la visita a la institución financiera.

Características de una TCA ofrecida... (continuación)

	IXE Banorte
Tipo Tarjeta	Clásica y Oro. VISA
Institución	Grupo financiero
Presencia	Múltiples sucursales
Medios de pago	Cualquier sucursal
Uso de TPV	1.80%
Clientes	IPADE, ITAM, UDEM
Límite	2,000 en esquema pre aprobado, crece cada semestre. Salvo que califique para más si es que trabaja.
Base de datos	Opcional compartir o no base de datos
Quién promueve	Nos dan a elegir
Cuota Anual	Primer Año sin costo \$440 posteriormente tarjeta clásica, \$600.00 en la tarjeta oro.
Tasa	TIE + 48 puntos (clásica) TIE + 35 puntos (Oro)
Aceptación	Aceptación en 30 millones de establecimientos y más de 1 millón de cajeros en México y el mundo
Capacitación	Capacita a promotores UP
Servicio al Cliente	Atención telefónica, web y en sucursal
Beneficios para universidad	\$400 pesos Tarjeta Oro activa y usada en menos de 90 días. 50.00 por tarjeta clásica entregada a Alumno y expediente completo a IXE.
% de Comisión	.25% Tarjeta ORO y .30% Clásica
Publicidad	Inserción en estados de cuenta
Mercadotecnia	La UP en conjunto con el banco desarrollará un plan de Mercadeo Anual por cuenta del banco en <i>pósters</i> y <i>flyers</i> .
Seguro	Seguro de accidentes de viaje y asistencia
Beneficios propios de las tarjetas	Transferencia de saldo de otras tarjetas al 18% anual más IVA
Solicitan a universidad	Accesos a Eventos Descuento en Cafetería Descuento en Graduación, Inscripción, Materias y materiales didácticos Esquema de meses sin intereses Productos para promociones Espacio en la revista publicada por la Universidad

Elaborado a partir de la visita a la institución financiera.

Características de una TCA ofrecida... (continuación)

	CREDOMATIC
Tipo Tarjeta	Clásica, Dorada y Platino. VISA
Institución	Institución financiera no bancaria. Parte del grupo financiero BAC
Presencia	Una sucursal en Guadalajara, dos en Monterrey, una en León. Matriz en Guadalajara
Medios de pago	OXO, <i>Seven Eleven</i> , Farmacias Guadalajara, Sanborns, Soriana, Santander, Scotia Bank, Banorte
Uso de TPV	0% con TPV de Credomatic
Clientes	Clubes privados, centros comerciales, ej. San Javier, Valle Real, Andares
Límite	5,000 pre aprobados. Salvo que califique para más si es que trabaja
Base de datos	Solicitan base de datos.
Quién promueve	El banco
Cuota Anual	Desde \$450 en clásica, \$800 en dorada y \$1,200 en platino.
Tasa	TIIE+36 (platino) TIIE+40 (dorada) hasta TIIE+52 (clásica)
Aceptación	Acceso a cajeros red con costo. Sucursal electrónica. Retiro en cajas de establecimientos afiliados.
Capacitación	Ellos promueven
Servicio a Cliente	Atención telefónica y vía web
Beneficios para universidad	300 por cuenta colocada
% de Comisión	.25% para la universidad y .7 para el usuario en beneficios
Publicidad	Inserción en estados de cuenta y en la revista que tiene un costo.
Mercadotecnia	Ellos desarrollan el plan y lo ejecutan
Seguro	Seguro en TC dorada por pérdida y demora de equipaje así como por fallecimiento
Solicitan a universidad	Accesos a Eventos
	Descuento en Cafetería
	Descuento en Graduación, Inscripción, Materias y materiales didácticos
	Esquema de meses sin intereses
	Productos para promociones
	Espacio en la revista publicada por la Universidad

Elaborado a partir de la visita a la institución financiera.

Apéndice F. Resultados esperados del programa de equipamiento de aulas mediante patrocinio

PROGRAMA DE EQUIPAMIENTO DE AULAS CON PATROCINIO					
Perspectiva de la empresa			Perspectiva de la IES		
		PRECIO			COSTO
DESEMBOLSO		\$ 1,500,000	Flujo de entrada		-\$ 1,500,000
CUANTIFICACIÓN DE BENEFICIOS			CUANTIFICACIÓN DE COSTO REAL		
Deducibilidad		-\$ 525,000			\$ -
Curso 8 días (40 horas)*		-\$ 200,000			\$ 28,000
Desarrollo del contenido del curso		-\$ 10,000			\$ 10,000
Becas y desc (20% 2 maestrías)		-\$ 107,400			\$ 110,520
Uso de aula **		-\$ 20,000			\$ 4,000
Dos conferencias ***		-\$ 30,000			\$ 6,000
Publireportaje		-\$ 30,000			\$ 30,000
Prácticas profesionales		-\$ 360,000			\$ -
Comisión colocación		\$ -			\$ 30,000
Placa		-\$ 5,000			\$ 3,000
Brindis inaugural de aula					\$ 3,000
Resultado		\$ 212,600			-\$ 1,275,480
*Comercial, RH, Financiero, Operaciones+ Específicos.					
** Dos veces el primer año (o posteriores), sujeto a disponibilidad					
*** Nivel Doctor hora y media					

GLOSARIO

Afinidad. Identificación o correlación de sentimientos entre personas e instituciones que comparten valores o ideales.

Alumni. Alumno graduado, en status de baja temporal, de intercambio o bien graduado de la IES.

Apoyo Financiero. Subsidio, asignación de presupuesto que complementa al origen ordinario de recursos que no es propio de su objeto principal y que complementa el presupuesto.

Asociación. Es una entidad formada por asociados o socios para conseguir un fin sin ánimo de lucro. Tiene personalidad jurídica propia distinta a sus socios, con patrimonio propio que se destina a cumplir con los fines estatutarios. No tiene dueños, sino asociados.

Beca. Es un apoyo económico en especie no reembolsable en beneficio de un estudiante mediante el cual no se le cobra total o parcialmente una parte de las cuotas, siempre y cuando cubra los requisitos que marcan las políticas y procedimientos de dicha beca.

Colegiatura vigente. Es la que publica la tesorería de una IES específica y que abarca cuotas de inscripción, colegiaturas, aportaciones, laboratorios, idiomas, y otros conceptos según corresponda.

Consejo. Cuerpo consultivo o de gobierno cuya función es informar a la máxima autoridad. Se encarga de dirigir una determinada organización.

Diversificación. Proceso mediante el cual se diluye el riesgo al encontrar alternativas distintas en las que se encomienda una tarea o inversión para no depender del riesgo asociado de una sola alternativa.

Campus. En las universidades se utiliza como sinónimo de sede (ver definición de sede).

Carrera. Estudios universitarios distribuidos a lo largo de algunos años a fin de alcanzar el grado de licenciatura.

Centro. Lugar en que se desarrolla intensamente una actividad concreta.

Comisión. Orden y capacidad que se da a una persona o institución para que ejecute un encargo o realice una actividad. Conjunto de personas encargadas de resolver un asunto.

Congreso. Reunión o conferencia única o periódica, donde los miembros de un cuerpo u organismo se reúne para analizar, debatir o dar seguimiento a un tema concreto.

Costo de oportunidad. Es el costo de la mejor opción no tomada.

Diario Oficial de la Federación. Es el periódico oficial del gobierno constitucional de México. Su función es publicar leyes, reglamentos, acuerdos, circulares, órdenes y demás actos que los poderes federales expiden a fin de que sean aplicados en sus respectivos ámbitos de competencia. Es editado de lunes a viernes por la Secretaría de Gobernación.

Donativo. Dádiva, obsequio, regalo, contribución que puede ser en numerario o en especie que se da libremente con un fin específico a una persona o institución.

Educación Superior. Tiene como sinónimos la enseñanza superior, los estudios superiores o la educación terciaria. Se refiere al proceso y a los centros educativos o instituciones donde se estudia una carrera profesional y se obtiene una titulación superior.

Expansión. Crecimiento superior a otras variables que hace pensar en una mayor área de influencia.

Financiamiento Educativo. Es el crédito que se otorga a un alumno a fin de realizar sus estudios en el presente con la promesa de pago futuro

Finanzas. Arte o ciencia de administrar el dinero.

Fondo. Cantidad de dinero que se destina para un fin determinado. Instrumento financiero común de inversión en el que se acumulan e invierten excedentes provenientes de un proyecto o programa.

Fundraising. Actividad realizada con el objetivo de captar fondos privados y donativos con un fin o proyecto específico, que está a cargo de una oficina de desarrollo.

Fundación. Es una persona jurídica que continúa y cumple la voluntad de quien la fundó.

I&D. Investigación y Desarrollo. Son los esfuerzos de innovación que se realizan a fin de ser líder y no seguidor ante los competidores.

Institución. Mecanismo de índole social y cooperativa, que ordena y normaliza el comportamiento de un grupo de individuos. Se aplica por lo general a normas, conductas y costumbres consideradas importantes para la sociedad como mecanismos de orden social.

Intercambio académico. Consiste en la migración temporal de uno de los actores de la educación, llámese el alumno, el profesor o el colaborador, que busca, con una experiencia en otra institución, enriquecer y enriquecerse en conocimientos y visión de las cosas.

Internacionalización. Para el objeto de esta tesis, es el involucramiento de la IES nacional con otras IES del mundo, así como con organizaciones y gobiernos.

Licenciatura. Es un título que se obtiene al terminar la carrera universitaria. Un licenciado se hace acreedor a una licencia para ejercer su profesión.

Matrícula. Población inscrita, padrón de alumnos que realizan estudios en el centro de enseñanza. También se emplea el término para referirse a las cuotas que el alumno ha de pagar.

Modelo. Es una guía, patrón o estándar digno de ser seguido o replicado por una institución con los resultados esperados que se presentan.

Nominación de aulas. Consiste en poner el nombre (de una persona o una empresa) a una aula a cambio de una contraprestación en dinero o en especie por un plazo determinado.

Organismo internacional. Es la institución que interfiere en varios países y que asocia o afilia a varias instituciones públicas o privadas.

Plan Nacional de Desarrollo. Pasos a seguir para alcanzar el desarrollo social de un país. Es una herramienta de gestión o modelo sistemático que es diseñado antes de concretar la acción, que marca la pauta para alcanzar los objetivos trazados a manera de guía y que promueve el desarrollo social en un país. Sienta las bases para satisfacer y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, relacionado con el progreso económico, cultural, social o político.

Presupuestos. Significa antes de lo hecho o formado, es el deber ser del desempeño financiero de una organización.

Programa. Es una expresión que permite identificar al conjunto de acciones que se organizan con el propósito de mejorar condiciones de vida.

Promotor. Persona que realiza acciones necesarias para promocionar proyectos o bien atraer inversiones, contactos y lo que sea necesario para que se logre el éxito.

Rector. Quien rige o gobierna una universidad.

Reformas estructurales. Son modificaciones legales o jurídicas que afectan la estructura, esencia o conformación y que traen consigo nuevos esquemas de pensamiento operación u orden en las instituciones, así como un reordenamiento al presupuesto.

Salario mínimo mensual per cápita. Es el resultado de dividir el salario mínimo mensual entre el tamaño promedio de los hogares mexicanos según lo determina la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares. (De acuerdo al dato 2010, el promedio es de 3.9 integrantes por hogar).

Secretaría de Educación Pública. Máxima autoridad en temas educativos en México que dicta las pautas a seguir en temas de educación de acuerdo con un plan nacional.

Sede. Oficina representativa de una institución en un espacio físico determinado. Se relaciona con el domicilio social o lugar donde radica un centro de la actividad de una sociedad o asociación.

Tarjeta de crédito afinidad. Es una tarjeta de crédito bancaria que, bajo convenio entre una IES y el Banco emisor, ofrece beneficios exclusivos que hacen que el tarjetahabiente la busque, se identifique con la IES y se acerque a ella. La IES, valiéndose de este instrumento logra atraer al *alumni* a proyectos concretos. Tanto el banco como la IES deben compartir los objetivos del proyecto.

Universidad Privada. Aquella que cobra sus cuotas y que está financiada con recursos de la iniciativa privada.

Universidad Pública. Aquella que está financiada con recursos de los gobiernos, sean estatales o federales y que no cobra las cuotas a los alumnos o lo hace para gastos menores.

Upgrade. Subir de nivel o alcanzar un escalón más en la etapa evolutiva, implica mejoramiento, reforma, modernización

Universidad Tecnológica.

Vinculación Empresarial. Son los convenios que se hacen entre la IES y la iniciativa privada a fin de concretar un proyecto o actividad específica.