

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**DIAGNÓSTICO SOBRE LA EJECUCIÓN FINANCIERA DE
LOS RECURSOS PROVENIENTES DEL PROGRAMA
INTEGRAL DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
EN LA UABC**

Tesis

Que para obtener el grado de
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta
BERNARDO HERNÁNDEZ CORTEZ

Director de tesis
DR. JOSÉ LUIS ARCOS VEGA

ÍNDICE

	Página
Dedicatoria	i
Agradecimientos	i
Resumen	iii
Capítulo 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	10
1.2 Preguntas de investigación	16
1.3 Hipótesis	16
1.4 Objetivo de la investigación	17
1.5 Justificación del estudio	17
1.6 Aportación del estudio	19
1.6 Limitaciones del estudio	19
Capítulo 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	
2.1 Declaración mundial sobre la educación superior de la UNESCO	21
2.2 Política para la educación superior en México 2001 2006 y 2007-2012	24
2.3 El Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2001- 2006 y 2007-2012	34
2.4 Planeación de la Universidad Autónoma de Baja California. 2003-2006 y 2007-2010	38
2.5 Disposiciones administrativas y contables aplicables a la gestión financiera en la UABC	43
2.6 Sumario	45

Capítulo 3. **METODOLOGÍA DEL ESTUDIO**

3.1	Método	48
3.2	Sujeto del estudio	48
3.3	Población de estudio	50
3.4	Elaboración del cuestionario	50
3.5	Procedimiento de aplicación del cuestionario	51

Capítulo 4. **RESULTADOS**

4.1	Descripción del proceso del PIFI en la UABC	52
4.2	Opinión de los participantes sobre la eficiencia del proceso	62

Capítulo 5. **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Discusión	76
5.2	Conclusiones	79
5.3	Recomendaciones	82

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
--	-----------

DEDICATORIA

Para mi esposa Tere, con mi cariño y reconocimiento por su amor, apoyo, paciencia y ánimo, además de su coraje, sin lo cual no habría sido posible este trabajo.

En memoria de mis padres y mi abuela Eloísa, quienes a la distancia del tiempo se engrandecen ante mí.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por los favores con los que siempre me ha rodeado.

Mi gratitud para mi compañera de maestría Norma O. Velarde Villalobos quien con sus acciones, en más de una ocasión evitó que desertara del programa; asimismo expreso mi reconocimiento a todos los demás compañeros por los agradables y aleccionadores momentos que me dieron la oportunidad de vivir.

Mi agradecimiento para el Dr. Víctor M. Alcántar Enríquez que con el invaluable apoyo que me brindó como su colaborador, hizo posible la realización de mis estudios de maestría.

Agradezco al Dr. José Luis Arcos Vega por su excelente guía como director de este trabajo.

Reconozco a mis profesores del programa de Maestría en Administración que me dieron una nueva visión en mis actividades profesionales y de nuevas formas para su mejor realización, enriqueciendo además mi vida personal y familiar.

Gracias a mis compañeros que, aun con sus actividades cotidianas, decidida y generosamente me apoyaron en la realización de este trabajo: Miguel Ángel

Nieblas Sánchez, Irma Dora Martínez Rosales, Daniela Salgado Sumaya, Harry Zatarain Serna, María de Jesús Antonares Valdez.

RESUMEN

Se realizó un análisis sobre la forma en que se llevan a cabo los procesos de planeación y ejecución de los recursos financieros del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) de la Universidad Autónoma de Baja California, así como de su comprobación ante la Secretaría de Educación Pública, con el objetivo de conocer si tales procesos son realizados de forma apropiada para un cumplimiento eficaz y oportuno en su ejecución.

La investigación se llevó a cabo en 14 de las 36 unidades académicas de la UABC (37%), así como en las 10 unidades administrativas encargadas de la planeación, asignación, ejecución presupuestal y su comprobación financiera, tanto en los campus como en la administración central.

Los resultados de este trabajo indican que los procesos estudiados, atienden adecuadamente al modelo de administración del proceso, u operacional que señala (Koontz *et. al.*, 2008), desde su planeación financiera hasta su comprobación ante la Secretaría de Educación Pública, los cuales están enteramente definidas y son del conocimiento de los funcionarios y empleados relacionados con estos procesos. Además, se identificó que los sistemas informáticos utilizados para este efecto no están conectados entre sí, y algunos no contienen cierta información que es requerida, por lo que ésta debe ser complementada con datos provenientes de diversas fuentes para la toma de decisiones. En general, los resultados sugieren que los procesos de gestión de los recursos financieros provenientes del PIFI, permiten la eficacia y la eficiencia para que su comprobación sea de acuerdo con lo convenido con la Secretaría de Educación Pública, pero que tales procesos requieren ser mejorados para que la UABC logre mantener su posicionamiento estratégico con las autoridades administradoras del PIFI, ante la competencia de otras universidades.

CAPÍTULO I

INTORODUCCIÓN

Para mejor comprensión del tema de este trabajo, el cual se refiere al ejercicio presupuestal de los recursos provenientes del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional en la Universidad Autónoma de Baja California, es conveniente referir primeramente en forma sucinta de qué manera se financia el gasto en las universidades públicas estatales del país y enseguida en qué consiste el mencionado programa.

Las indicadas instituciones de educación superior financian su operación con recursos públicos y con ingresos generados por las propias instituciones.

Su principal fuente de ingresos son recursos públicos, llamados subsidios ordinarios, que se reciben de los gobiernos federal y estatales, en la proporción que determine el convenio de apoyo financiero que anualmente se celebra de forma tripartita entre el gobierno federal, el gobierno estatal que corresponda y la institución educativa de que se trate.

También obtienen las universidades públicas estatales ingresos por subsidios extraordinarios, dentro de los que se incluyen los provenientes del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional, los cuales han servido de apoyo a las instituciones para desarrollar programas de mejora académica y de gestión, así como para mejorar su equipamiento.

La otra fuente de recursos es generada por las universidades mismas, llamados ingresos propios, dentro de los que se comprenden, por ejemplo, ingresos por convenios de colaboración con instituciones públicas y privadas, ingresos por inscripciones y cuotas de estudiantes e ingresos por sorteos, entre otros.

Las universidades públicas estatales han venido desarrollando sus funciones principalmente con el financiamiento del subsidio ordinario. Históricamente, tanto la federación como las entidades federativas han realizado estas aportaciones, aunque su importe ha resultado insuficiente en los últimos años para cubrir las crecientes necesidades, tanto de mayor cobertura como de mejor calidad de la educación y requerimientos de la planta física. Durante el periodo 2002 a 2006 el incremento real anual del subsidio a universidades públicas en el país fue del 13.49%, aunque irregular, siendo el de 2003 el más alto con 7.03% y el más bajo el de 2004 con -1.08% (Ver Tabla 1). Por otra parte, en el mencionado periodo el crecimiento de la matrícula en la UABC fue del 43%, (Mungaray, 2006) mientras que el incremento real del subsidio para esta universidad fue 10.79%, de acuerdo con los datos descritos del 2001 al 2007 (Ver Tabla 1).

Así, la única vía para que estas instituciones educativas puedan eventualmente crecer en matrícula y en calidad de sus programas educativos es la obtención de recursos públicos extraordinarios e ingresos propios.

Particularmente, la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) establece en su artículo 30, fracción VII, que forma parte del patrimonio universitario el subsidio anual que el Gobierno Estatal le dote, mientras que el artículo 43 del mismo ordenamiento señala que el subsidio nunca será inferior al 50 por ciento del presupuesto anual de egresos de esta institución. En la práctica, en esta universidad se han venido recibiendo apoyos financieros ordinarios de los gobiernos federal y estatal, en una proporción aproximada del 55 y 45 por ciento respectivamente (Subsidios federal y estatal). Por ejemplo, el convenio de apoyo financiero celebrado entre el Ejecutivo Federal, el Ejecutivo Estatal y la UABC ¹, para el ejercicio presupuestal 2007 establece el subsidio de \$1,367 millones que serán cubiertos en una proporción de 54.62% federal y 45.35% estatal.

¹ Convenio de apoyo financiero celebrado por el Ejecutivo Federal, el Ejecutivo del Estado de Baja California y la Universidad Autónoma de Baja California el 12 de enero de 2007, con vigencia de esta fecha al 31 de diciembre de 2007.

Tabla 1. Subsidio ordinario federal y estatal a las Universidades Públicas Estatales

	'2001		'2002		'2003		'2004		'2005		'2006		'2007	
	Total País	UABC	Total País	UABC	Total País	UABC	Total País	UABC	Total País	UABC	Total País	UABC	Total País	UABC
Subsidio ordinario	38,003,246.16	847,012.20	41,717,419.31	909,991.08	46,312,232.32	975,664.98	48,217,813.81	1,037,523.80	51,475,911.67	1,144,977.21	54,446,380.36	1,190,657.92		
Incremento anual-Porcentaje			9.77	7.44	11.01	7.22	4.11	6.34	6.76	10.36	5.77	3.99	-100.00	-100.00
Inflación anual			5.70	5.70	3.98	3.98	5.19	5.19	3.33	3.33	4.05	4.05		
Incremento real-Porcentaje			4.07	1.73	7.03	3.24	-	1.08	1.15	3.43	7.02	1.72	-	100.00
Incr. 2001 a 2006											43.27	40.57		
Inflacion 2001 a 2006											29.78	29.78		
Incr. Real 2001 a 2006											13.49	10.79		
Incremento nominal-\$			3,714,173.15	62,978.88	4,594,813.00	65,673.90	1,905,581.50	61,858.82	3,258,097.86	107,453.42	2,970,468.69	45,680.71	-54,446,380.36	-1,190,657.92
Pifis		45,263.32	4,351,886.51	55,545.40	3,935,380.08	56,989.58	3,475,198.72	65,227.30	7,222,050.97	73,650.80		68,294.81		

Notas: Para el renglón de subsidio ordinario, la columna *Total País* se refiere al subsidio ordinario federal y estatal a las universidades Públicas Estatales.

Fuente de información de subsidio: <http://ses4.sep.gob.mx> Información estadística y financiera sobre la educación superior/Financiamiento para las universidades públicas/Subsidio a Universidades. Públicas.

Fecha de última consulta 8 de noviembre de 2007.

Adicionalmente se generan ingresos propios tales como las cuotas que sus alumnos aportan para necesidades específicas de sus unidades académicas, o por convenios de colaboración con entidades públicas y con empresas privadas, y los ingresos que se obtienen en los dos Sorteos Universitarios que se llevan a cabo anualmente, por citar algunos ejemplos. Aunque los ingresos propios son significativos, pues han aportado el 22% de los ingresos totales en 2005 y 26% en 2006, de acuerdo con los datos reportados en sus estados financieros publicados ², siendo esta Universidad una de las que más elevados índices tiene en este región en el país, (Ver Tabla 2) la suma de recursos por subsidios ordinarios e ingresos propios no son suficientes para permitir una adecuada reposición del equipamiento, ni para mejorar la calidad de la docencia, ampliar el número de alumnos que se atienden, o crear nuevas carreras.

Tabla 2. Ingresos de universidades. Distribución por su origen
(miles de pesos)

Institución	Subsidio	Ingresos propios	Total	% ingresos propios
Universidad Autónoma de Nuevo León*	3,262,768	924,325	4,187,093	22.1
Universidad Autónoma de Baja California**	1,246,344	448,247	1,694,591	26.5
Universidad Autónoma de San Luis Potosí*	991,687	341,879	1,333,566	25.6
Universidad Autónoma de Cd. Juárez*	483,124	277,443	760,567	36.5
Universidad de Sonora*	896,075	249,029	1,145,104	21.7
Universidad Autónoma de Chihuahua*	639,686	240,143	879,829	27.3
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco**	938,304	239,492	1,177,795	20.3
Universidad Veracruzana*	2,379,477	190,017	2,569,494	7.4
Universidad Autónoma Metropolitana*	3,465,392	160,171	3,625,563	4.4
Universidad Autónoma de Aguascalientes**	446,759	140,857	587,616	24.0
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*	759,479	139,634	899,113	15.5
Universidad Autónoma del Carmen*	202,696	90,272	292,968	30.8
Universidad de Occidente*	164,071	74,030	238,101	31.1
Universidad de Quintana Roo*	119,972	20,295	140,267	14.5

*El dato corresponde a 2005

**El dato corresponde a 2006

Nota: Datos obtenidos de los estados financieros publicados en las páginas de Internet de cada una de las universidades listadas.

Fuente: UABC, 2005, 2006.

² <http://tesoreria.rec.uabc.mx/patronato/images>

Tabla 3. Ingresos por subsidio ordinario y extraordinario en la UABC

En miles de pesos

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	SUMA 2001 A 2006
Subsidio ordinario: (1)							
Ingresos por Subsidio Federal	458,560	511,888	523,818	550,828	575,409	706,318	3,326,821
Ingresos por Subsidio Estatal	371,075	406,451	435,148	444,011	478,268	412,347	2,547,300
Suma	829,635	918,339	958,966	994,839	1,053,677	1,118,665	5,874,121
Fondos asignados dentro del marco del PIFI (2):							
Asignaciones PIFI (FOMES y FIUPEA) (3)	45,263	55,545	56,989	65,227	73,651	68,295	364,970
Asignaciones para cuerpos y redes académicas	7,723			20,121			27,844
Asignaciones para mejora y adecuación de espacios físicos	20,005	32,200	27,922	30,000	33,779	32,721	176,627
Asignaciones para reformas estructurales			39,340	49,460	12,121		100,921
Recursos extraordinarios del Presupuesto de Egresos de Federación (PEF)					119,063		119,063
Modelo de asignación SEP-ANUIES (3)						36,745	36,745
Suma	72,991	87,745	124,251	164,808	238,614	137,761	789,425
Porcentaje de fondos extraordinarios sobre subsidio ordinario	9%	10%	13%	17%	23%	12%	13%
Gastos de operación sin sueldos y prestaciones (1)	342,426	389,949	321,389	345,958	440,048	560,078	2,399,848
Porcentaje de fondos extraordinarios sobre gasto de operación sin sueldos y prestaciones	21%	23%	39%	48%	54%	25%	33%

(1) Obtenido de información financiera interna de la UABC.

(2) La mejora de la calidad de las universidades públicas en el periodo 2001-2006.

Julio Rubio Oca (Coordinador)

Subsecretaría de Educación Pública. Secretaría de Educación Pública. Sep, 2006.

Páginas 66 a 74.

(3) Datos del ejercicio 2006 obtenidos de los convenios de colaboración y apoyo SEP-UABC, respectivos.

Ahondando en el tema del subsidio extraordinario, y para poder apreciar la importancia que tienen los recursos comprendidos en el marco del programa PIFI obtenidos por la UABC, como se muestra en la Tabla 3, se da a conocer que estos ingresos sumaron \$ 789.4 millones en el período 2001 a 2006, lo que representa el 13% de los ingresos por concepto de subsidios ordinarios federal y estatal; siendo el 23% sobre los ingresos por subsidio ordinario en 2005, año en el que se obtuvo la proporción más elevada por este concepto y el 9% en 2001 en el que esta proporción fue la más baja.

La suma de ingresos mencionada representó para esta universidad el 33% los gastos de operación en el período referido de 2001 a 2006, sin considerar sueldos y prestaciones, siendo esta otra forma de valorar el peso de estos ingresos extraordinarios en la institución.

El informe de rectoría de la UABC de 2006, señala que esta casa de estudios ha sobresalido en el concierto nacional como una de las más exitosas sobre todo en lo que se refiere al PIFI, en donde se ha logrado la segunda mayor asignación en 2005, así como la tercera posición en el período 2002-2006. El financiamiento recibido en ese período asciende a \$319.7 millones lo que le permitió mantenerse entre las primeras universidades más beneficiadas a nivel nacional (Mungaray, 2006).

Como antecedente para la creación del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional se citan los siguientes párrafos (Rubio y et. al. 2006). Con el propósito de diseñar las acciones que permitieran fomentar la planeación estratégica participativa que diera lugar, por un lado, a la formulación por parte de las universidades de su PIFI y por otro, a la construcción del esquema de financiamiento para el desarrollo de los mismos, la SES llevó a cabo a principios de 2001 un análisis exhaustivo de la operación de los programas de apoyo extraordinario que la Secretaría de Educación Pública (SEP) había utilizado hasta finales de 2000 para coadyuvar a la modernización y desarrollo de las universidades públicas:

Fondo para la modernización de la Educación Superior (FOMES), Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), Programa para la Normalización de la Administración (PRONAD), Programa de Apoyo a las Universidades (PROADU), y Fondo de Aportaciones Múltiples para la ampliación, modernización, mantenimiento y equipamiento de espacios físicos (FAM).

Con la intención de construir una nueva estrategia que permitiera a la SEP fomentar acciones para el logro de objetivos estratégicos del PRONAE, la SES consideró necesario, a partir de 2001, eliminar las convocatorias particulares de los diferentes programas y emitir una sola invitando a las universidades a formular sus PIFI mediante un proceso participativo de planeación estratégica, considerando este último como un factor crítico para crear las condiciones necesarias de manera que las funciones académicas se realicen adecuadamente y proporcionen la mejora continua de su capacidad y competitividad académicas, así como de su gestión.

Se articularon los diversos fondos extraordinarios vigentes hasta el 2000 y del nuevo Fondo de Inversión de Universidades Públicas Estatales con Evaluación (FIUPEA) de la ANUIES que se estableció en el Presupuesto de Egresos de la Federación de 2001, para financiar el desarrollo de los PIFI y sus diversos componentes.

El PIFI es un programa federal a cargo de la Secretaría de Educación Pública, que se ejecuta a través de la Subsecretaría de Educación Superior, cuyos objetivos generales son mejorar el sistema público de educación superior mediante el fortalecimiento y desarrollo de las instituciones de educación superior que lo integran y lograr el reconocimiento social de las IES como resultado de la mejora de sus indicadores de desempeño y la transparencia de su gestión, de acuerdo con lo manifestado en la página de Internet de la SEP SES en 2005.³

³ <http://ses4.sep.gob.mx/pe/f1.htm>. Año 2005.

En 2007, la misma página de Internet declara como algunos objetivos estratégicos particulares del PIFI el incrementar la capacidad y competitividad académicas de la institución, mejorar la calidad de los programas educativos que se ofrecen y lograr su acreditación por organismos reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, asegurar la calidad de los programas educativos ya acreditados, mejorar la estructura orgánica de la institución, así como asegurar la calidad de los procesos estratégicos. El PIFI busca consolidar el perfil y desempeño del personal académico y extender las prácticas de evaluación y acreditación para mejorar la calidad de los programas de educación superior, por lo que contribuye para ampliar la cobertura, favorecer la equidad y mejorar la calidad y pertinencia de la educación superior.⁴

En 2007 se cuenta con la sexta edición anual del PIFI, que habiéndose iniciado en 2001 ha venido evolucionando en su cobertura y objetivos para hacer avanzar en calidad, cobertura, pertinencia y equidad a las universidades públicas del país. Así también los requisitos para el ejercicio financiero de los recursos aportados por este programa, se han venido modificando para exigir mayor oportunidad y desagregación en su comprobación, lo que a su vez obliga a las instituciones que han recibido estos ingresos, a ser más eficientes y expeditas en la gestión del PIFI.

Para el suscrito es claro que el esquema de financiamiento contemplado en el PIFI es adecuado para las universidades, puesto que, de nuevo en particular para la UABC, ha sido benéfico en todos sentidos, ya que aportando recursos dirigidos específicamente a un proyecto definido de innovación o mejora, se privilegia la participación de toda la comunidad universitaria en la planeación para lograr calidad, equidad, cobertura y pertinencia.

⁴ <http://ses4.sep.gob.mx/pe/f1.htm> 14 de agosto 2007

En apoyo a la opinión anterior, se transcribe que en las universidades a través de sus comunidades académicas en las tareas de planeación del quehacer universitario supone, por una parte, que se reconoce la valía, la experiencia y el conocimiento que tienen los académicos de los diversos aspectos de la dinámica institucional y que, por consecuencia los productos concretos de la planeación pueden tener una mayor riqueza conceptual. Por otro lado, se asume también que la participación del profesorado en estos procesos puede promover otros valores agregados, tales como la generación de un sentido de corresponsabilidad sobre las acciones plasmadas en los documentos de planeación, el incremento de la capacidad de respuesta de la institución al promover el liderazgo académico distribuido en toda la institución y así mismo, un mayor compromiso e identidad con la institución, su misión y su perspectiva de desarrollo (Sevilla *et. al.*, 2007).

Propósito del estudio.

Tomando en cuenta lo anterior, no se aprecia que el incremento del subsidio ordinario sea la vía que las autoridades seguirán para impulsar el desarrollo de las universidades públicas estatales (UPES), puesto que la experiencia generalizada parece indicar que este medio no garantiza ser tan efectivo para la innovación y la mejora continua como lo es el PIFI.

Siendo así, es lógico suponer que este esquema o uno similar debe continuar en el futuro para dar sustentabilidad y viabilidad de las UPES, motivo por el cual el propósito de este trabajo es estudiar cómo es la gestión de los recursos financieros del PIFI en la UABC, ya que el correcto y oportuno cumplimiento de cada edición de este programa es necesario, y además, un factor indispensable para poder participar en subsecuentes versiones del mismo.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Hasta 1988 la asignación del subsidio federal ordinario a las universidades públicas se basó en el uso de una fórmula cuya única variable era el número de estudiantes que atendían. Como ocurre con la aplicación de fórmulas de una sola variable, la aplicación de ese modelo dio lugar no sólo al crecimiento desmesurado y poco planeado de casi todas las instituciones, con un impacto negativo en la calidad, sino también a distorsiones en las estadísticas escolares básicas en algunas universidades (Rubio *et. al.*, 2006).

A partir de 1988 y hasta la fecha, el modelo de asignación de recursos a las instituciones públicas se basa fundamentalmente en el tamaño de la plantilla de sus trabajadores autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y desde 1996 se han venido instrumentando con subsidio federal extraordinario programas como el Programa de mejoramiento del profesorado (Promep), para mejorar la calidad de la educación superior.

Mediante el subsidio extraordinario, el Gobierno Federal busca involucrar, en particular, a las instituciones públicas autónomas en el desarrollo de sus políticas. Éste se destina básicamente a mejorar y asegurar la calidad de la educación superior mediante el PIFI, el cual integra al Promep, el Fondo para el mejoramiento de la educación superior, el Fondo de inversión de universidades públicas estatales con evaluación ANUIES, y el Programa de Apoyo al Desarrollo Universitario (Rubio *et. al.*, 2006).

Por otra parte, se tiene que los resultados alcanzados por las universidades públicas y el contenido de los testimonios expuestos permiten concluir que los programas integrales de fortalecimiento institucional han sido una estrategia eficaz de éstas para fortalecer su capacidad y competitividad académicas, construir una cultura a favor de la planeación, la evaluación y la responsabilidad social (Rubio *et. al.*, 2006).

La obtención de ingresos provenientes del PIFI ha significado para la UABC, por supuesto beneficios de orden económico que se han traducido en mayor y mejor equipamiento, en el fortalecimiento de la planta docente, en la mejora de bibliotecas, en movilidad estudiantil, es decir, mejora de la calidad en general. Para ilustrar en parte lo anterior, en la Tabla 4 se puede apreciar que los recursos del PIFI en sus versiones del 2002 al 2006 dirigidos a equipamiento han sido del orden de \$123.1 millones y de \$30.5 millones en acervo bibliográfico, por ejemplo.

Tabla 4. Aplicación en el gasto por concepto de la erogación, de los ingresos provenientes del PIFI.

	HONORARIOS	MATERIALES	SERVICIOS	BIENES MUEBLES	ACERVO BIBLIOGRAFICO	TOTAL
PIFI 2002 (1)	3,069	1,717	17,509	30,800	7,229	60,324
PIFI 2003 (2)	2,735	2,054	18,537	30,743	7,885	61,954
PIFI 2004 (3)	63	2,520	34,511	28,648	6,825	72,567
PIFI 2005 (4)	2,230	1,107	27,542	25,039	7,675	63,593
PIFI 2006 (5)	256	706	4,924	7,884	981	14,751
SUMAS	8,353	8,104	103,023	123,114	30,595	273,189

Nota. Los importes reportados son exclusivamente los que corresponden a PIFI (FOMES y FIUPEA), incluyendo los productos financieros; no incluye asignaciones por otros conceptos en el marco del PIFI.

(1) Información obtenida de último *Reporte Financiero del Ejercicio: PIFI 2002* (De fecha 5 oct 2005. Finiquito)

(2) Información obtenida de último *Reporte Financiero del Ejercicio: PIFI 2003* (De fecha 26 jun 2007. Finiquito)

(3) Información obtenida de último *Reporte Financiero del Ejercicio: PIFI 2004* (De fecha 9 jul 2007. Finiquito)

(4) Información obtenida de *Reporte Financiero del Ejercicio: PIFI 2005* (De fecha 3 oct 2007, aún no finiquitado)

(5) Información obtenida de *Reporte Financiero del Ejercicio: PIFI 2006* (De fecha 3 oct 2007, aún no finiquitado)

Pero los beneficios anteriores no son todo, puesto que para tener acceso a estos fondos extraordinarios, se exige que los proyectos presentados para los cuales se solicita apoyo financiero, hayan sido producto de la aplicación del modelo de planeación estratégica, lo que ha llevado a esta institución a fortalecer, actualizar y mejorar sus procesos de planeación y construcción de su visión y misión, obteniéndose también en este sentido un marcado beneficio, que aunado a otras iniciativas institucionales, han dado como resultado el aumento en la matrícula, la acreditación de planes de estudio por entidades nacionales externas a la UABC, el mejoramiento del profesorado y la certificación de laboratorios y los principales procesos administrativos (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Indicadores al 2006 (1)

Indicadores	2000	2004	2006
Matrícula	23,717	27,997	32,040
PE Acreditados de licenciatura	1	24	48
Mejoramiento del profesorado PTC	Doctorado: 7% Maestría: 38% Licenciatura: 5% 747	Doctorado: 18% Maestría: 48% Licenciatura: 34% 847	Doctorado: 35% Maestría: 52% Licenciatura: 13% 1,172
Flexibilización curricular	62	65	67
Procesos de certificación	2	28	55

(1) Mungaray Lagarda Alejandro. La Universidad Autónoma de Baja California y el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional: Una historia de oportunidades y desarrollo institucional. En Reunión de titulares de las IES, junio 38, 2004. Intercambio de experiencias sobre el PIFI. <http://ses4.sep.gob.mx/pe/intercambio.htm>
20/09/2006

Ante esta situación y en la actual coyuntura, el reto más importante es la continuidad, el riesgo de retroceder es real. Sólo la perseverancia por mejorar la calidad mediante el fortalecimiento integral y continuo permitirá consolidar los logros obtenidos. Los lineamientos del PIFI comprenden requisitos para el cumplimiento ante la SEP, en tiempo y forma, sobre los compromisos cualitativos de los proyectos que han sido seleccionados. Así también se establecen obligaciones para la utilización de los recursos asignados en tiempos definidos, los cuales en ocasiones son reducidos (Rubio *et. al.*, 2006).

En la figura 1, se muestra la forma cómo se da el proceso de formulación y operación del PIFI en la UABC, pudiendo observarse en el lado derecho el seguimiento financiero, informes y finiquito, que es la parte del proceso objeto de este estudio.

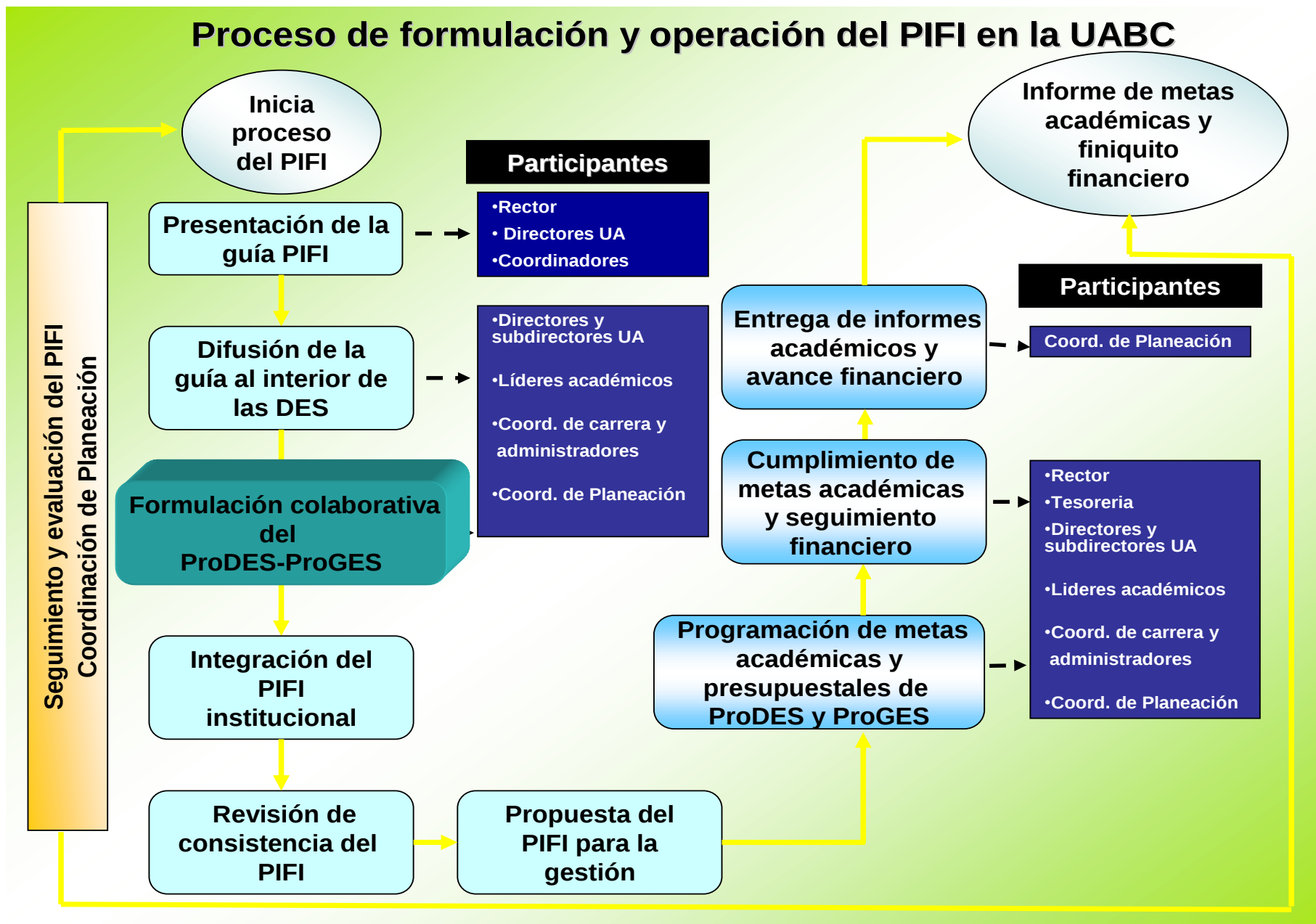
La UABC ha implementado políticas para mejorar la ejecución del gasto enfocadas a cumplir oportunamente las obligaciones establecidas por el PIFI. Sin embargo, debido al tamaño que la organización tiene y del tiempo que consumen los procesos que deben ser cubiertos para cada erogación, aunado al hecho de que las diversas unidades académicas son quienes dan inicio a los procesos de adquisición y la participación de otras instancias en los mismos, hace que continúe siendo comprometido tal cumplimiento.

Por ello, se aprecia la necesidad de una mayor fluidez operativa para que el proceso integral dé como resultado el aseguramiento del cumplimiento en la comprobación financiera de forma desahogada.

Ante la magnitud del desafío que representa transformar la calidad de la educación superior que ofrece el conjunto de universidades públicas, los logros son muy importantes, sobre todo porque han permitido romper la inercia e iniciar procesos de evaluación inéditos en el país. Sin embargo, debemos reconocer que falta mucho por hacer (Rubio *et. al.*, 2006).

Debido a la apreciación de la necesidad de hacer más eficientes los procesos, se pretende en este trabajo de investigación, obtener un ***Diagnóstico sobre la ejecución financiera de los recursos del PIFI, en la UABC***, por lo que conlleve a plantear una serie de cuestionamientos en cuanto a la planeación, administración financiera y comprobación que se describen en la siguiente página (figura 1).

Figura 1



1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

De acuerdo con el contexto antes descrito, se presentan las siguientes preguntas que deberán ser resueltas en esta investigación.

Pregunta general:

¿Es adecuado el proceso de la UABC para la planeación y administración financiera, la ejecución del gasto y la comprobación oportuna y apropiada de los recursos extraordinarios obtenidos al amparo del PIFI?

Preguntas particulares:

¿Cuál es el proceso de planeación y programación para la ejecución financiera de los recursos del PIFI?

¿De qué forma se administran los recursos del Programa y cómo se realiza su ejecución financiera?

¿Cómo se prepara y presenta ante la SEP la comprobación financiera que requiere el Programa?

¿Cuáles son los principales sistemas utilizados en el proceso financiero del PIFI y su seguimiento?.

1.3 HIPÓTESIS.

H₁: En la UABC los procesos de gestión de los recursos financieros provenientes del PIFI, permiten la eficiencia para que su comprobación sea de acuerdo a lo convenido con la SEP.

H₂: Toda mejora en la gestión financiera del PIFI en la UABC, ayuda a ésta a mantener su posicionamiento estratégico con las autoridades federales administradoras del Programa, ante la competencia de otras universidades.

1.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

Objetivo general.

El objetivo general de este trabajo es analizar si la gestión de los ingresos provenientes del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional en la UABC, es la apropiada.

Objetivos específicos.

Los objetivos específicos son los siguientes:

Conocer el proceso de planeación y programación para la ejecución financiera de los recursos del PIFI.

Conocer cómo se administran los recursos del Programa y cómo se realiza su ejecución financiera.

Analizar la forma en que se efectúa la comprobación financiera que exige el Programa.

Identificar los principales sistemas utilizados como herramientas en la planeación, programación, ejecución y comprobación financiera del proceso del PIFI, y su seguimiento.

Proporcionar elementos que permitan dar un seguimiento más eficiente al proceso del PIFI.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

Es conveniente realizar esta investigación, puesto que, cuando menos en los últimos siete años, una fuente indispensable de financiamiento, suficiente para hacer avanzar sustancialmente a las universidades públicas estatales en su crecimiento cuantitativo, y sobre todo en calidad, han venido siendo los fondos extraordinarios dentro de los que se cuenta el PIFI. Pero éstos son limitados y todas las universidades públicas del país compiten por ellos, quedando

favorecidos sólo aquellos proyectos que resulten ser los más pertinentes y viables (Rubio *et. al.*, 2006).

Adicionalmente, es necesario este estudio porque es preciso dar un cumplimiento cabal y puntual a los requisitos -dentro de los cuales están los referidos a la ejecución y comprobación presupuestal- que establecen estos programas, puesto que por principio así está establecido, pero también porque tal cumplimiento es una exigencia para la obtención de más recursos en subsecuentes ediciones del PIFI (Rubio *et. al.*, 2006).

Se aprecia la utilidad de este trabajo debido a que el Programa Sectorial de Educación 2006-2012 plantea la continuación de programas integrales de fortalecimiento institucional, o similares, por ejemplo, en su objetivo 5 define como algunas estrategias para ofrecer servicios educativos de calidad:

- Contrarrestar el carácter inercial y no equitativo de los modelos de asignación del subsidio ordinario y avanzar hacia otro basado en los principios de institucionalización, suficiencia, equidad, transparencia, corresponsabilidad y reconocimiento al desempeño institucional y a la buena calidad, entre otros.
- Aumentar los fondos de subsidio extraordinario dirigidos a ampliar la oferta educativa y fomentar la mejora de la calidad de la educación superior y su aseguramiento, estableciendo medidas para evitar el ensanchamiento de las brechas entre las instituciones.

Por lo que se refiere a la UABC, en su Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012 (PDI 2007-2010), reconoce que debido a la escasez de recursos, en el país *las instancias gubernamentales han establecido programas que otorgan recursos con base en mecanismos de evaluación de la calidad y obtención de resultados*, mientras que *en el concierto de las IES se ha planteado la conveniencia de diseñar estrategias orientadas a procurarse fondos adicionales y a optimizar el uso de la capacidad instalada*. Asimismo, en esta Universidad se tiene contemplado, dentro de otros objetivos para mejorar la calidad, contar con 60 programas educativos de licenciatura evaluables en 2008, para llegar a 75 en 2012, mientras que para posgrado se tiene planeado que sean 3 los que se incluyan en el Programa Nacional de Posgrado de Calidad CONACYT

(PNPC) y 17 en el Programa de Fomento a la calidad (PFC) en 2008, para pasar a ser 17 y 29, respectivamente, en 2012.⁵

1.6 APORTACIÓN DEL ESTUDIO.

La obtención de recursos adicionales a los comprendidos en el subsidio ordinario, se aprecia en la UABC como una necesidad, no sólo para mejorar el nivel de calidad alcanzado, sino simplemente para mantenerlo. Por lo tanto, aunado a la evidencia de que este tipo de programas tienden a mantenerse en el futuro como una estrategia adecuada de fondeo a las UPES para impulsar su calidad, es conveniente contar con un diagnóstico como el que se expone en este trabajo, que aporte información y recomendaciones sobre la forma en que la UABC da cumplimiento al uso de recursos públicos dirigidos a los fines específicos del PIFI.

En este sentido, y para organizar el examen, se construye la matriz de congruencia anexa en la tabla 6, que facilita relacionar los objetivos de la investigación con las variables conceptuales y operativas identificadas.

1.7 LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la forma en que se desarrolla la ejecución presupuestal y la comprobación financiera de los recursos PIFI en la UABC, y no se pretende analizar los resultados o beneficios que esta institución ha logrado con el apoyo de este subsidio extraordinario.

El ámbito de este estudio es la UABC no habiéndose tomado referencias sobre la forma de operar en otras instituciones que también reciben este tipo de apoyo, por lo que sólo aplica para el caso de la UABC y no es generalizado para todas las universidades mexicanas.

Debido a limitaciones de tiempo, para llevar a cabo este estudio se optó por la aplicación de cuestionarios a algunos de los principales funcionarios y empleados que participan en el proceso.

⁵ Datos estadísticos actualizados a 2008 de la UABC. Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional

Tabla 6. Matriz de congruencia

PREGUNTAS DE INVESTIGACION	OBJETIVOS DE INVESTIGACION	VARIABLES CONCEPTUALES	VARIABLES OPERATIVA	HIPOTESIS
GENERAL ¿Es adecuado el proceso de la UABC para la planeación y administración financiera, la ejecución del gasto y la comprobación oportuna y apropiada de los recursos extraordinarios obtenidos al amparo del PIFI?	GENERAL Analizar si la gestión de los ingresos provenientes del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional en la UABC, es la apropiada.	El proceso de administración aplicado al proceso del PIFI.		H ₁ . En la UABC los procesos de gestión de los recursos financieros provenientes del PIFI, permiten la eficacia y la eficiencia para que su comprobación sea de acuerdo a lo convenido con la SEP. H ₂ . Toda mejora en la gestión financiera del PIFI en la UABC, ayuda a ésta a mantener su posicionamiento estratégico con las autoridades federales administradoras del programa, ante la competencia de otras universidades.
ESPECIFICAS:	ESPECIFICOS:			
¿Cuál es el proceso de planeación y programación para la ejecución financiera de los recursos del PIFI?	Conocer el proceso de planeación y programación para la ejecución financiera de los recursos del PIFI.	Planeación.	Conocimiento de los requisitos del PIFI.	
¿De qué forma se administran los recursos del Programa y cómo se realiza su ejecución financiera?	Conocer cómo se administran los recursos del Programa y cómo se realiza su ejecución financiera.	1. Organización. 2. Dirección.	Conocimiento de los requisitos del PIFI.	
¿Cómo se prepara y presenta ante la SEP la comprobación financiera que requiere el Programa?	Estudiar la forma en que se efectúa la comprobación financiera que exige el programa.	1. Organización. 2. Dirección.	Conocimiento de los requisitos del PIFI.	
¿Cuáles son los principales sistemas utilizados en el proceso financiero del PIFI y su seguimiento?	Identificar los principales sistemas utilizados como herramientas en la planeación, programación, ejecución y comprobación financiera del proceso del PIFI, y su seguimiento.	Control.	Conocimiento de los requisitos del PIFI.	
		Proporcionar elementos que permitan dar un seguimiento más eficiente al proceso del PIFI.		

CAPÍTULO 2

REVISIÓN DE LA LITERATURA

En este capítulo se presentan las principales referencias informativas a las que se acudió para conocer el marco conceptual de las políticas educativas tanto en el mundo como en México, relacionadas con programas de fortalecimiento institucional para su mejora en la calidad y cobertura, así como del PIFI y la normatividad que le es aplicable en cuanto al ejercicio presupuestal de sus recursos, además de los lineamientos internos de la UABC que le son relativos.

2.1 Declaración mundial sobre la educación superior de la UNESCO.

A finales de los años noventa, la Unesco publicó la *Declaración mundial sobre la educación superior. La educación superior en el siglo XXI: visión y acción*, documento que ha sido considerado como punto de partida para el establecimiento de una nueva orientación de este nivel de estudios, y que fue resultado de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, celebrada en París en el mes de octubre de 1998 (Mungaray, 2006).

Debido sobre todo a que las sociedades se fundan cada vez más en el conocimiento, el contar con una masa crítica de personas cualificadas y cultas fue considerado como elemento fundamental para que los países en desarrollo pudiesen acortar la distancia que los separa de los países desarrollados industrializados.

Entre los postulados más relevantes de la *Declaración mundial sobre la educación superior* destaca la misión que tiene ésta de contribuir al desarrollo sostenible y al mejoramiento conjunto de la sociedad a través de la formación de ciudadanos responsables y profesionales altamente calificados, que participen activamente en la sociedad y capaces de hacer frente a las circunstancias del mundo moderno, caracterizado por la incertidumbre. Asimismo, la declaración hace énfasis en la misión de la educación superior,

que incluye: promover, generar y difundir conocimientos por medio de la investigación en los ámbitos de la ciencia, el arte y las humanidades, difundiendo sus resultados; contribuir a comprender, interpretar, preservar, reforzar, fomentar y difundir las culturas nacionales y regionales en un contexto de pluralismo y diversidad; contribuir a proteger y consolidar los valores de la sociedad, y al desarrollo y mejora de la propia educación (Unesco, 1998).

En los considerandos de la declaración se hace énfasis en la necesidad de forjar una nueva visión de la educación superior, que considere la igualdad de acceso con base en los méritos, la capacidad, la perseverancia y la determinación de los aspirantes, sin distinciones de raza, sexo, idioma, religión o aspectos económicos, culturales, sociales o incapacidades físicas, y que al mismo tiempo tenga como sustento la equidad, lo que implica facilitar el acceso de los miembros de grupos desfavorecidos que reúnan los méritos para ingresar a ese nivel de estudios.

En cuanto a los modelos educativos, el documento de Unesco plantea que siendo la educación un proceso que se extiende a lo largo de toda la vida, las IES habrán de buscar diversificar las modalidades de acceso a la educación superior atendiendo a la diversidad de públicos y a la necesidad de reforzar la igualdad de oportunidades de acceso. A la vez, se establece que es necesario contar con un nuevo modelo de enseñanza superior, uno centrado en el estudiante, lo que implica reformular planes de estudio con base en nuevos planteamientos pedagógicos y didácticos, a fin de superar el mero dominio cognitivo de las disciplinas y promover el desarrollo de las facultades de comprensión, la creatividad y el desempeño práctico (Mungaray, 2006).

Por lo que se refiere al personal docente, la *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI* establece como elemento fundamental para las instituciones de educación superior (IES) el contar con una enérgica política de formación de personal, orientada a modificar el papel tradicional del profesor como “pozo de ciencia”, hacia uno que enseñe a sus alumnos a aprender y a tomar iniciativas. En el “Marco de acción para el desarrollo de la

educación superior”, que forma parte de la misma declaración mundial, se hace énfasis en la necesidad de que las IES se aseguren de que los docentes realicen tareas de enseñanza, investigación, apoyo a los estudiantes y gestión institucional, con lo que se delinea un perfil diferente del docente que no lo limita a su labor dentro del aula.

Al ser el estudiante el centro de las preocupaciones institucionales, la Unesco y los países firmantes de la declaración acuerdan considerar a los estudiantes como participantes esenciales y protagonistas responsables de la renovación educativa del nivel superior, al involucrarlos en los procesos de elaboración de políticas, de renovación de métodos pedagógicos y en la gestión misma de las instituciones. Paralelamente, se expresa la necesidad de desarrollar los servicios de orientación estudiantil, tanto para facilitar el paso de los niveles previos al superior, como para evitar la deserción y favorecer la educación permanente.

Con el propósito de lograr cumplir la misión de la educación superior, la evaluación de la calidad es puesta en el primer lugar de las acciones a realizar. Dicha evaluación deberá tomar en cuenta que al ser la educación superior un concepto pluridimensional, todos sus aspectos habrán de evaluarse: docencia, investigación, apoyo a estudiantes, infraestructura, equipamiento, y servicios a la comunidad, entre otros. También como parte de lo que la Unesco considera calidad de la educación superior debe considerarse la dimensión internacional, que incluye intercambios, movilidad de profesores y estudiantes, establecimiento de proyectos de investigación conjuntos, etc. A nivel de las acciones a realizar, se señalan la relativa a garantizar la alta calidad con base en normas internacionales, a la vez que la obligación de rendir cuentas a la sociedad, llevar a cabo evaluaciones internas y externas, e institucionalizar estructuras o mecanismos transparentes adecuados para esos fines (Mungaray, 2006).

2.2 POLÍTICA PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO.

El Programa Nacional de Educación 2001-2006 que publicó la SEP a finales del 2000, parte de un diagnóstico de esta dependencia federal sobre *la situación que guardaba el sistema de educación superior en el país y con base en él y en escenarios futuros formuló un conjunto de políticas, objetivos estratégicos y líneas de acción para continuar con la expansión y fortalecimiento del sistema, y con ello contribuir al desarrollo de una nación plenamente democrática, dinámica, orgullosamente fiel a sus raíces, con alta calidad de vida, con un profundo sentido de unidad nacional*. Ello dio como resultado el Programa Nacional de Educación 2001-2006 (PRONAE), el cual fue formulado en la marco del Plan Nacional de Desarrollo (Rubio *et. al.*, 2006).

El PRONAE define la educaron superior como un medio estratégico para acrecentar el capital humano y social de la nación, y la inteligencia individual y colectiva de los mexicanos; para enriquecer la cultura con las aportaciones de las humanidades, las artes, las ciencias y la tecnologías; para contribuir al aumento de la competitividad y el empleo requeridos que impulsen el crecimiento del producto nacional, la cohesión y la justicia social; así también para mejorar la distribución del ingreso de la población.

La *Visión 2025* y el diagnóstico que guardaba la educación superior a finales de 2000 fueron el sustento para la definición de los tres objetivos estratégicos del programa: 1) Ampliar el sistema privilegiando la equidad; 2) Proporcionar una educación de buena calidad para atender las necesidades de todos los mexicanos y coadyuvar eficazmente al desarrollo social y económico del país, y 3) Impulsar el federalismo educativo, la planeación, la coordinación, la integraron, la gestión del sistema y de sus instituciones, y la participación social.

El fomento a la mejora continua y al aseguramiento de la calidad en el subsistema público de educación superior se propició desde 2001 mediante la realización de ejercicios de planeación estratégica participativa en las

instituciones que lo conforman. Estos ejercicios dieron lugar a la formulación y actualización periódica del PIFI en las universidades públicas.

La formulación, la actualización periódica y el desarrollo del PIFI por parte de las universidades públicas, fue la estrategia propuesta por la SEP en el periodo 2001-2006 para impulsar, en el marco del segundo objetivo estratégico del PRONAE, la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de los programas educativos y servicios que estas instituciones ofrecen, así como de su gestión académica-administrativa (Rubio *et. al.*, 2006).

En el Programa Sectorial de Educación 2007-2012, el presidente Felipe Calderón, en su mensaje sobre el Programa Sectorial de Educación, indica que éste ha sido elaborado tomando como punto de partida la Visión México 2030 y el Plan Nacional de Desarrollo, así como los resultados de una amplia consulta con actores relevantes del sector que han aportado elementos de diagnóstico y de acción.

Por su parte, la Secretaria de Educación Pública refiere que la educación es la base del progreso de las naciones y del bienestar de los pueblos y que en México, tenemos una larga tradición de aprecio por la educación. La altísima prioridad que los mexicanos le damos a la educación se plasma en el Artículo Tercero Constitucional que establece como obligación del Estado promover una educación laica, gratuita, participativa, orientada a la formación de ciudadanos libres, responsables, creativos y respetuosos de la diversidad cultural. Una educación que impulse el desarrollo digno de la persona, que pueda desenvolver sus potencialidades, que le permita reconocer y defender sus derechos, así como cumplir con sus responsabilidades.

En su objetivo 1, el Programa Sectorial demanda elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.

Por ello, se requiere de una mejor calidad de la educación, para lo cual los criterios de su mejora deben aplicarse a la capacitación de profesores, la actualización de programas de estudio y sus contenidos, los enfoques pedagógicos, métodos de enseñanza y recursos didácticos. Un rubro que se atenderá es la modernización y mantenimiento de la infraestructura educativa, así como lograr una mayor articulación entre todos los tipos y niveles y dentro de cada uno de ellos. La evaluación será un instrumento fundamental en el análisis de la calidad, la relevancia y la pertinencia del diseño y la operación de las políticas públicas en materia de educación. La evaluación debe contemplarse desde tres dimensiones: como ejercicio de rendición de cuentas, como instrumento de difusión de resultados a padres de familia y como sustento del diseño de las políticas públicas. Los indicadores utilizados para evaluar deberán ser pertinentes y redundar en propuestas de mejora continua.

Algunos de los indicadores y metas que el Programa establece para este objetivo, referidos a la educación superior, son los siguientes:

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Situación en 2006	Meta 2012
Porcentaje de profesores de tiempo completo de educación superior que tomaron cursos de actualización y/o capacitación	Porcentaje de profesores de tiempo completo con posgrado	56.4%	72%
Eficiencia terminal	Egresados por tipo educativo	ES=62.9%	ES=70%
Porcentaje de matrícula en programas de educación superior que alcanzan el nivel 1 que otorgan los comités interinstitucionales para la evaluación de la educación superior y/o son acreditados por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior	Porcentaje de alumnos en programas de educación superior que alcanzan el nivel 1 y/o son acreditados	38.3%	60.0%

El Programa Sectorial define las estrategias y líneas de acción que se plantean para alcanzar las metas; algunas de éstas para este objetivo son:

Fortalecer los procesos de habilitación y mejoramiento del personal académico.

Dar continuidad al programa de mejoramiento del profesorado (PROMEP) y extender su operación a todos los subsistemas de educación superior, adecuándolo a las características y circunstancias particulares de cada uno.

- Ampliar el número de becas al personal académico de las instituciones de educación superior para la realización de estudios de maestría y doctorado de calidad reconocida y el otorgamiento de apoyos económicos para su reincorporación en condiciones favorables.
- Apoyar los programas de capacitación, formación continua y superación académica de los profesores de asignatura, incluidos los estímulos correspondientes.
- Impulsar medidas que permitan lograr un balance adecuado (en función de la disciplina) entre los profesores de tiempo completo y de asignatura en los diferentes programas.
- Aumentar las plazas y apoyos destinados a la incorporación de nuevos profesores de tiempo completo con perfil deseable, es decir, con la capacidad para realizar con alto desempeño las funciones básicas de docencia, generación y aplicación innovadora del conocimiento, tutoría y gestión académico-administrativa.
- Ampliar los incentivos dirigidos a impulsar la formación y consolidación de cuerpos académicos en todas las instituciones de educación superior por áreas de conocimiento, y fomentar el desarrollo de redes de colaboración e intercambio.
- Fortalecer en esas instituciones la vinculación entre la investigación y la docencia, así como los mecanismos que aprovechan los avances y resultados de la investigación científica y tecnológica en el trabajo docente y en la formación de los profesores.

Fomentar la operación de programas de apoyo y atención diferenciada a los estudiantes, para favorecer su formación integral y mejorar su permanencia, egreso y titulación oportuna.

- Contribuir al impulso de programas de tutoría y de acompañamiento académico de los estudiantes a lo largo de la trayectoria escolar para mejorar con oportunidad su aprendizaje y rendimiento académico.
- Promover programas para que los alumnos terminen sus estudios en los tiempos previstos en los programas académicos, para incrementar los índices de titulación.

Contribuir a extender y arraigar una cultura de la planeación, evaluación y mejora continua de la calidad educativa en las instituciones de educación superior, tanto pública como particular.

- Fomentar las prácticas de evaluación tanto del desempeño de los académicos y de los estudiantes, como de las instituciones de educación superior y de sus programas educativos.
- Aprovechar la función pedagógica de la evaluación para incidir en la superación del personal académico, en el aprendizaje de los estudiantes y en el mejoramiento de los programas.
- Promover la certificación de los procesos más importantes de administración y gestión de las instituciones de educación superior.

Favorecer la introducción de innovaciones en las prácticas pedagógicas.

- Apoyar la incorporación de enfoques y modelos educativos centrados en el aprendizaje y la generación del conocimiento.
- Lograr un equilibrio entre el aprendizaje guiado, el independiente y en equipo.

Impulsar la internacionalización de la educación superior mexicana y de sus instituciones.

- Propiciar que las instituciones mexicanas de educación superior incorporen la dimensión internacional en sus programas y actividades para coadyuvar, por esta vía, a mejorar la calidad de la educación que ofrecen, consolidar su competitividad académica y sus capacidades docentes, de investigación e innovación.
- Apoyar los proyectos y las acciones que favorezcan la cooperación, el intercambio académico y la conformación de redes de cuerpos académicos con instituciones (o con consorcios de instituciones) extranjeras de educación superior de reconocido prestigio, incluido el desarrollo de programas educativos y el otorgamiento de títulos conjuntos.
- Promover la realización de convenios y acuerdos dirigidos a propiciar el reconocimiento internacional de los mecanismos nacionales de evaluación y acreditación de programas educativos.

El objetivo 5 del Programa Sectorial plantea ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral.

Para ello, se hace necesaria una educación relevante y pertinente que promueva el desarrollo sustentable, la productividad y el empleo y para lograrlo, es necesaria la actualización e integración de planes y programas de educación media superior y superior; el desarrollo de más y mejores opciones terminales que estén vinculadas con los mercados de trabajo y permitan que los estudiantes adquieran mayor experiencia y sean competitivos; el impulso de la investigación para el desarrollo humanístico, científico y tecnológico; el replanteamiento del servicio social, así como la creación de un ambicioso programa de educación para la vida y el trabajo.

Para este objetivo, uno de los indicadores y metas es el siguiente:

Nombre del indicador	Unidad de medida	Situación en 2006	Meta 2012
Porcentaje de instituciones de educación superior públicas con consejos de vinculación	Institución de educación superior pública con consejo de vinculación	49%	75%

Las estrategias y líneas de acción que se plantean en el Programa Sectorial para alcanzar las metas en educación superior son, entre otras, las siguientes:

Fortalecer la pertinencia de los programas de educación superior.

- Impulsar la revisión y actualización oportuna de los planes de estudios para asegurar su pertinencia.
- Reforzar los mecanismos de planeación para conciliar la ampliación de la oferta educativa de las instituciones de educación superior con los imperativos del desarrollo económico y social.
- Fomentar que los programas educativos incorporen enfoques que tomen en consideración normas de competencias profesionales.
- Dar prioridad en el otorgamiento de las becas del PRONABES a los jóvenes inscritos en programas de calidad y en las áreas de conocimiento pertinentes para el desarrollo estatal y regional.
- Diseñar instrumentos dirigidos a apoyar la difusión y, cuando proceda, la comercialización de los servicios y productos que se deriven de las actividades de vinculación de las instituciones de educación superior.
- Identificar buenas prácticas institucionales de vinculación y difundirlas para facilitar el aprovechamiento de las experiencias exitosas.

Fortalecer la vinculación de las instituciones de educación superior con la sociedad a través del servicio social.

- Impulsar la recuperación del sentido de solidaridad comunitaria y de retribución a la sociedad que dieron origen al servicio social.
- Identificar buenas prácticas en la prestación del servicio social y fomentar su difusión y adopción.

Ampliar las capacidades del personal académico de las instituciones de educación superior para impulsar la generación y aplicación innovadora de conocimientos.

- Contribuir a fortalecer la capacidad de investigación de esas instituciones en áreas estratégicas del conocimiento y fomentar la cooperación y el intercambio académico.
- Alentar la participación del personal académico de las instituciones de educación superior en el Sistema Nacional de Investigadores.

El objetivo 6 del Programa Sectorial que se refiere al fomento de una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas.

Un indicador y meta, dentro de otros, para el logro de este objetivo es:

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Situación en 2006	Meta 2012
Porcentaje de instituciones de educación superior cuyas comunidades participan en la elaboración del Programa de Fortalecimiento Institucional	Porcentaje de instituciones de educación superior cuyas comunidades participan en la elaboración del Programa de Fortalecimiento Institucional	51%	90%

El Programa Sectorial define estrategias y líneas de acción para alcanzar las metas que plantea este objetivo; para la educación superior son, entre otras, las siguientes:

Promover la integración efectiva de las instituciones y de los diversos subsistemas de educación superior en un sistema abierto, flexible y diversificado.

- Impulsar el federalismo educativo y fortalecer los esfuerzos dirigidos a ampliar y fortalecer los sistemas de educación superior en cada entidad federativa.
- Flexibilizar el sistema de educación superior para facilitar la movilidad de Profesores y estudiantes entre instituciones, programas y modalidades educativas.

Fortalecer los mecanismos e instancias de planeación y coordinación de la educación superior.

- Promover en las instituciones de educación superior la planeación y la formulación de programas de fortalecimiento institucional que establezcan metas de corto, mediano y largo plazos; estén contruidos por medio de procesos genuinamente participativos de sus actores clave (autoridades, investigadores y docentes, entre otros); y se vinculen con ejercicios transparentes de evaluación y rendición de cuentas.

Fomentar la planeación en los diferentes subsistemas de educación superior y articularla con los objetivos, políticas y prioridades del desarrollo estatal y nacional.

- Fortalecer las Comisiones Estatales de Planeación de la Educación Superior (COEPES) como instancias que –con una composición adecuada, facultades precisas y sustento legal- promuevan esquemas eficaces de planeación y coordinación (entre las diversas instituciones y entre los distintos subsistemas en cada entidad) y regulen la creación de instituciones y de programas de educación superior.

- Diseñar y poner en marcha mecanismos de articulación y vinculación entre el Consejo Nacional para la Planeación y Coordinación de la Educación Superior, las Comisiones Estatales de Plantación de la Educación Superior y el Consejo Nacional de Autoridades Educativas.
- Promover la celebración de acuerdos interinstitucionales y con universidades en el exterior para impulsar el reconocimiento de créditos y equivalencia de estudios que faciliten la movilidad estudiantil.

Conformar un nuevo modelo de financiamiento de la educación superior con esquemas de asignación objetivos y transparentes.

- Incrementar el financiamiento federal a las instituciones de educación superior públicas, atendiendo las necesidades particulares de los diferentes subsistemas, con miras a aumentar la cobertura con equidad y mejorar la calidad de la educación superior.
- Avanzar hacia la formulación e instrumentación de una política de Estado para el financiamiento de la educación superior que dé certeza al que hacer de esas instituciones públicas y reconozca su diversidad y heterogeneidad.
- Contrarrestar el carácter inercial y no equitativo de los modelos de asignación del subsidio ordinario y avanzar hacia otro basado en los principios de institucionalización, suficiencia, equidad, transparencia, corresponsabilidad y reconocimiento al desempeño institucional y a la buena calidad, entre otros.
- Aumentar los fondos de subsidio extraordinario dirigidos a ampliar la oferta educativa y fomentar la mejora de la calidad de la educación superior y su aseguramiento, estableciendo medidas para evitar el ensanchamiento de las brechas entre las instituciones.
- Fortalecer los fondos adicionales al subsidio federal ordinario asignados con base en el desempeño institucional y el cierre de brechas.
- Establecer acuerdos con los gobiernos estatales cuyo financiamiento a las universidades públicas estatales está —en términos porcentuales— por debajo de la media nacional, para incrementar su contribución al

subsidio ordinario, sin que a su vez se vea disminuido el monto de la aportación federal.

- Impulsar la diversificación de las fuentes de financiamiento de las instituciones públicas, con el fin de complementar la inversión pública en todos los subsistemas de educación superior, sin descuidar la naturaleza académica y de bien público de éstas.
- Incrementar los ingresos propios de las instituciones de educación superior, a partir de su más estrecha vinculación con su entorno social y productivo.
- Promover el desarrollo de las capacidades institucionales de captación de fondos internacionales a través de la cooperación y el intercambio académico.
- Fomentar el uso transparente y eficiente del subsidio público, y establecer fórmulas y mecanismos efectivos para la rendición de cuentas sobre el funcionamiento y resultados de las instituciones públicas y del sistema nacional de educación superior.
- Establecer políticas y lineamientos para garantizar —con visión de largo plazo— la renovación de la planta académica de las instituciones públicas e identificar mecanismos para su financiamiento.
- Apoyar a las instituciones públicas para reducir los pasivos contingentes derivados de sus sistemas de pensiones y jubilaciones.

2.3 EL PROGRAMA INTEGRAL DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (2001-2006 y 2007-2012).

Mediante el subsidio extraordinario, el Gobierno Federal busca involucrar, en particular, a las instituciones públicas autónomas en el desarrollo de sus políticas. Éste se destina básicamente a mejorar y asegurar la calidad de la educación superior mediante:

- El Programa de Mejoramiento del Profesorado (Promep) cuya finalidad es coadyuvar a la mejora del perfil del profesorado y el desarrollo de los cuerpos académicos de las instituciones de educación superior.

- El Fondo para la Modernización de la Educación Superior (Fomes), cuyo objetivo es coadyuvar al desarrollo de los PIFI de las universidades públicas, mediante la asignación de recursos a sus proyectos asociados que tengan como objetivos mejorar el perfil del profesorado y la calidad de los programas educativos, la incorporación de nuevos enfoques y de tecnologías de la información y comunicación en los procesos educativos, la actualización de planes y programas de estudio, el establecimiento y operación de esquemas para la atención individual y en grupo de estudiantes, la ampliación y modernización de la infraestructura de laboratorios, talleres y centros de información, el desarrollo de sistemas de información académica y financiera, la mejora de los procesos de gestión, etcétera.
- El Fondo de Inversión para la Universidades Públicas Estatales con Evaluación de la ANUIES (FIUPEA) cuya finalidad es otorgar recursos para el desarrollo de los PIFI de las universidades públicas, mediante la realización de proyectos cuyo objetivo sea propiciar el aseguramiento de la calidad de los programas educativos que hayan sido reconocidos por su buena calidad mediante su acreditación por organismos especializados reconocidos por el Copaes, o por haber sido clasificados transitoriamente el nivel 1 del padrón de programas evaluados de los CIEES.

Los recursos Promep se distribuyen con base en las necesidades de formación de profesores de carrera y del desarrollo de los cuerpos académicos que cada institución ha justificado en función de los Programas de Fortalecimiento de sus DES, en el marco de sus PIFI. La asignación de recursos Fomes y FIUPEA se realizan mediante la evaluación de los PIFI por comités de pares académicos y sus impactos en el proceso de mejora y aseguramiento de la calidad de las instituciones. Los recursos se asignan para la realización de proyectos de los PIFI que hayan sido dictaminados favorablemente y cuyos objetivos sean incrementar la capacidad y competitividad de las instituciones, así como mejorar su gestión.

La entrega de estos recursos que integran el subsidio extraordinario, se formaliza a través de la firma de convenios entre la SEP y las instituciones.

Es conveniente mencionar que la SES fomentó que los PIFI formulados por las universidades públicas, consideraran dentro de otros aspectos, el desarrollo de mecanismos que permitieran la transparencia y la rendición de cuentas a la sociedad.

El subsidio federal extraordinario para mejorar la calidad de las universidades públicas estatales representa, en promedio, del orden de 11% de su subsidio total ordinario federal y estatal. Sin embargo, su porcentaje de participación en el subsidio total destinado a los gastos de operación (no incluido el gasto de nómina), puede llegar a representar al menos 40%; de ahí la importancia que las instituciones le otorgan a los fondos de financiamiento extraordinario y a los procesos de participación para su asignación (Rubio *et. al.*, 2006).

La dimensión conceptual y operativa del proceso de planeación estratégica participativa que ha dado origen a los PIFI, así como sus impactos en la calidad de la educación superior se han convertido en un tema de interés para los estudiosos de las políticas públicas debido a que las instituciones han considerado a estos programas como estrategias eficaces de gestión para coadyuvar al logro de objetivos y metas de sus planes de desarrollo (Rubio *et. al.*, 2006).

Para la asignación de recursos extraordinarios a las universidades se tomaron en cuenta la evaluación integral realizada por los comités de pares y sus recomendaciones de apoyo, el cumplimiento de lo establecido en las reglas de operación de los fondos de financiamiento extraordinario y en los dispuesto en el Presupuesto de Egresos de la Federación, así como en la aplicación oportuna de los recursos otorgados en ejercicios anteriores.

Las reglas de operación 2006 de los fondos de financiamiento para el desarrollo de los PIFI 3.3 establece que la asignación de recursos extraordinarios a las universidades se hará con base, entre otros requisitos, el cumplimiento de metas académicas, programáticas y financieras establecidas en ejercicios anteriores y haber comprobado la aplicación del 100% de los recursos financieros asignados por la SEP para desarrollar los proyectos de los PIFI en sus versiones 1.0, 2.0 y 3.0, del 75% para los proyectos del PIFI 3.1 y del 15% para los del PIFI 3.2.

Al término de cada trimestre de ejecución de estos proyectos, las universidades presentan un informe de seguimiento en el que se describen avances académicos, programáticos y financieros de los proyectos integrales y de los objetivos particulares asociados (Rubio *et. al.*, 2006).

Cabe señalar que algunas instituciones no recibieron recursos para el desarrollo de alguna de las versiones actualizadas de sus PIFI, debido a que no realizaron un ejercicio de planeación consistente y adecuado ni lograron buenos resultados en la evaluación de los impactos de fortalecimiento; o porque no obstante su planeación efectiva y significativos avances en el proceso de fortalecimiento, no comprobaron con oportunidad la aplicación de los recursos asignados de conformidad con las reglas de operación de los fondos de financiamiento extraordinario, o por ambas razones. (Rubio *et. al.*, 2006).

El Programa Sectorial de Educación 2007-2012 ⁶ establece como meta para el año 2012, que sea el 90% de las instituciones de educación superior cuyas comunidades participen en la elaboración del PIFI, mientras que en 2006 este indicador se ubica en el 51%.

El mismo programa en su objetivo 6 que se refiere a *Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares*

⁶ Secretaría de Educación Pública. **Programa Sectorial de Educación 2007-2012.**

en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas, señala en su apartado para la educación superior, entre otras estrategias, el Impulsar el desarrollo de programas integrales de fortalecimiento institucional que contribuyan a mejorar la gestión académica y administrativa y coloquen a la escuela y a los estudiantes en el centro de todas las acciones que se realicen.

2.4 PLANEACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA.

El Plan de Desarrollo Institucional 2003-2006, se toman en cuenta diferentes visiones que son pertinentes para este ejercicio, por ejemplo las de agencias a nivel internacional como el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, la Comisión Económica para América Latina y la UNESCO que permiten vislumbrar las tendencias que caracterizan a la educación superior en este nivel; en el ámbito nacional el Programa Nacional de Educación 2001-2006 ha señalado las particularidades que estas tendencias adquieren en nuestro país, identificando claramente los retos y oportunidades que se nos presentan. El Programa Sectorial de Educación del Gobierno del Estado de Baja California, por su parte, nos ayuda a ubicarnos de una manera más concreta en nuestro contexto. Es claro entonces que en México los grandes retos que tiene la educación superior son los del acceso, equidad y cobertura, con calidad, en un sistema que integre y coordine la gestión de la educación superior.

El PDI 2003-2006 revela que la metodología para su construcción, en diferentes etapas, la comunidad universitaria participó activamente expresando sus inquietudes, y cada uno de los aspirantes a rector enriqueció a los demás con su visión acerca del futuro de la UABC. Posteriormente, con la elaboración del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 3.0, grupos de académicos contribuyeron a elaborar un diagnóstico claro de la situación académica de sus escuelas, facultades e institutos. Este documento también

consigna que *la elaboración del PDI se basó en una serie de premisas que inspiran la labor de planeación institucional en la UABC, como la que señala: Una adecuada planeación ha de incluir consideraciones sobre la asignación presupuestal a las iniciativas: La implementación de cualquier plan tendrá enormes dificultades si no contempla consideraciones presupuestales, por lo que como parte de este ejercicio de planeación se consideró importante incluir recomendaciones generales al respecto al incorporarse en la programación específica de acciones.*

En cuanto al financiamiento de la educación superior, este PDI señala que *aunque los países tienen diferentes tradiciones en cuanto al financiamiento de la educación superior, la tendencia general es que el recurso estatal disminuya. Además, la competencia por los recursos es cada día más intensa, y ello ha obligado a las instituciones de educación superior a fortalecer la comunicación con la sociedad, a manejarse en términos de calidad, eficiencia, productividad y competitividad, y a diversificar sus fuentes de financiamiento. Ante una población creciente, los recursos nunca serán suficientes y, por ello, el Estado ha establecido diversos mecanismos que condicionan el otorgamiento de recursos adicionales al compromiso institucional de mejorar. Asimismo, ha promovido que las instituciones de educación superior públicas aumenten sus recursos propios. A pesar de los esfuerzos realizados en este renglón, el Estado y las instituciones de educación superior necesitan concretar de una manera más evidente su compromiso con la función formadora de recursos humanos y con el desarrollo de la ciencia y la tecnología nacionales.*

En el análisis del contexto interno se identifica que en el desarrollo de la Universidad Autónoma de Baja California se *pueden identificar seis etapas por las que ha transitado hacia su situación actual.*

Es en la sexta y última etapa, *en la que se ha sentado las bases para el desarrollo de una universidad que pueda ampliar la capacidad de atención a la demanda educativa, con una organización académica centrada en el aprendizaje, con grupos de profesores e investigadores (cuerpos académicos) orientados hacia su propia capacitación y el desarrollo de su competitividad académica; que enfrenta el futuro con base en la planeación de sus acciones a*

través de la elaboración y actualización de su Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI); y en la evaluación de la calidad de sus programas con apoyo de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES); y que se transforma para servir mejor a la sociedad y fortalecer su pertinencia como institución pública.

En lo que atañe a las funciones de apoyo, el PDI establece que el avance de la UABC *ha de estar firmemente sustentado en procesos eficientes, eficaces, ágiles y transparentes, apoyados por acreditaciones de programas de estudio que constituyen el reconocimiento público de su calidad, con base en indicadores establecidos por organismos acreditadores que cuentan con el aval de instancias gubernamentales.* Asimismo, la certificación de los procesos de gestión con base en la norma ISO 9000 constituye un importante apoyo para el aseguramiento de la calidad en los mismos.

Acorde con lo anterior y en el marco del *Programa Nacional de Educación 2001-2006 y los lineamientos establecidos por la SEP, se elaboró el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) en su versiones 1.0 y 2.0, y actualmente está en proceso la versión 3.0.*

En el Plan de Desarrollo Institucional de la UABC 2007-2010, se encuentran referencias acerca de las necesidades presentes y futuras que la institución enfrenta para cumplir sus fines, así como la forma en que se contempla financiar las estrategias para lograr la misión de esta universidad, haciéndose la reflexión de *ya no tanto lo que hacemos —el aspecto educativo y de generación de conocimiento que es intrínseco a la misión universitaria—, sino fundamentalmente cómo lo hacemos, con un mundo y una humanidad que demandan una visión integrada, mucho más compleja que nuestra visión y estructura actuales, pero también potencialmente mucho más eficaz y pertinente,* reflexión que incluye la gestión y comprobación de los recursos provenientes del PIFI.

El PDI 2007-2010 reconoce que en el contexto internacional *se ha generado nuevas y crecientes demandas y tensiones que, sumadas a la*

presión migratoria hacia los centros urbanos de mayor desarrollo, implican inversiones cuantiosas en varios aspectos, entre los que destaca la educación, y dentro de ella, la de nivel superior, que a raíz de los recientes cambios de nivel global ha adquirido nuevas dimensiones y una revaloración que la ubicó como uno de los elementos fundamentales para el crecimiento económico y el desarrollo social de las naciones. Así también, refiere que los recursos asignados —sobre todo provenientes del financiamiento público— han sido insuficientes para sostener los esfuerzos por ampliar la cobertura y mejorar la calidad. a la vez que se hace necesario que las IES desarrollen la capacidad institucional de acceder al conocimiento global y adaptarlo al uso local, por lo que la cooperación internacional es indispensable para afrontar los desafíos de la globalización, e implica el diálogo y el establecimiento de redes entre instituciones.

El mismo documento refiere que en nuestro país también son válidos los desafíos identificados en el contexto global, y que *las principales fuentes de competitividad de una nación se derivan de la capacidad para articular ciencia, tecnología, administración y producción, mostrando la educación superior su idoneidad para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población en la medida en que el conocimiento sea accesible y pertinente para cada vez mas amplios sectores sociales.* Así también las IES, mediante la investigación, pueden contribuir al fortalecimiento de la tecnología y en la solución de problemas de convivencia social, y de igual modo, las instituciones de educación superior tienen la responsabilidad de compartir con las comunidades locales la información y conocimiento universal.

Sin embargo, para actualizar esas potencialidades, la educación superior continúa requiriendo atender temas cruciales, como los de cobertura y acceso, equidad, mejoramiento de la calidad, pertinencia y responsabilidad social. . En este respecto, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2006) ha considerado necesario que para el año 2012 la educación superior eleve su cobertura a cuando menos 30% del grupo de edad correspondiente a ese nivel, y que las entidades federativas tengan una cobertura de 20% o superior, lo que implica que para tal año deberá

atender una cobertura de 95, 000 estudiantes en Baja California, y de 107,000 en 2017, siendo que en el semestre 2008-2 la UABC cuenta con una población de 42,000 alumnos.

Por otra parte, para asegurar la buena calidad, las acciones de evaluación interna y externa, los mecanismos de acreditación de programas educativos y certificación de procesos, han mostrado su capacidad de propiciar cambios significativos en el quehacer de las instituciones de educación superior. Sin embargo, la misma ANUIES (2006) ha reconocido la necesidad de renovar los actuales sistemas de evaluación para hacerlos más productivos tomando en cuenta las particularidades institucionales, a fin de que contribuyan más efectivamente al mejoramiento de la educación y al fomento de la innovación.

Según el PDI 2007-2010, en nuestro país las IES enfrentan el permanente desafío de llevar a cabo sus tareas con un presupuesto limitado, ya que el constante crecimiento de la demanda educativa las enfrenta con presiones derivadas del reclamo social por ampliar la cobertura y la calidad, que se hacen aún mayores ante las crecientes necesidades de infraestructura que ello implica, y que se traducen, a final de cuentas, en una carrera donde los recursos económicos están siempre a la zaga de las necesidades. De ahí que mientras desde las instancias gubernamentales se han establecido programas que otorgan recursos con base en mecanismos de evaluación de la calidad y obtención de resultados, en el concierto de las IES se ha planteado la conveniencia de diseñar estrategias orientadas a procurarse fondos adicionales y a optimizar el uso de la capacidad instalada, pues se ha reconocido que la inversión pública y privada en este nivel educativo, además de insuficiente, presenta límites estructurales en el corto plazo, por lo que la ANUIES (2006) propone contar con nuevos esquemas de financiamiento multianual, tanto para las instituciones como para los diversos planes, programas y proyectos, y superar las inequidades en el financiamiento.

Esos esquemas tendrán que estar sostenidos en todo momento por las mejores prácticas de gestión y una absoluta transparencia en el manejo de los

recursos, en atención a la exigencia social y al compromiso de las instituciones de educación superior con la rendición de cuentas.

En lo que concierne al contexto institucional, el PDI 2007-2010 destaca que en lo referente a ingresos ordinarios, los apoyos federal y estatal han registrado un notorio incremento en los últimos cuatro años, y a través de las convocatorias extraordinarias emitidas en los últimos cinco años, nuestra institución se ha visto favorecida con apoyos crecientes, sobre todo del PIFI, que han contribuido significativamente a alcanzar las metas de mejoramiento a través de la asignación de recursos a programas específicos que atienden las áreas de oportunidad y las problemáticas más relevantes de la Universidad. Así, la gestión de recursos de la UABC a través de convocatorias externas sobresale en el ámbito nacional, manteniéndose entre las primeras diez universidades más beneficiadas en el país.

2.5 DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES APLICABLES A LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA UABC.

En este apartado se mencionan los principales lineamientos aplicables a la ejecución presupuestal en cuanto a los requisitos para realizar las erogaciones en general, así como las prácticas contables que para el registro de las mismas están vigentes en la UABC.

Como punto de partida, debe conocerse que se cuenta con un *sistema de presupuestos por programa* mediante el cual se asigna una disponibilidad financiera acorde a la actividad que se desarrollará, la cual se controla precisamente mediante la asignación de un programa específico y su respectivo código.

La agrupación de determinados programas forma un subprograma, el cual concentra toda una unidad académica o administrativa.

Por otra parte, el *Manual Contable de la UABC* define cuentas de mayor para concentrar grandes rubros de gastos, identificando un conjunto homogéneo y ordenado de bienes y servicios. Las cuentas de mayor agrupan

una serie de subcuentas para el registro de erogaciones por objeto del gasto, pero que son similares entre sí de manera que forman parte de la misma cuenta de mayor (SEP, 2000). Dicho manual también especifica cuáles son los tipos o características de las erogaciones que deben registrarse en cada subcuenta. Todo esto es lo que conforma el catálogo de cuentas contables.

El *sistema de presupuestos por programa* incluye para cada programa las cuentas y subcuentas que según la actividad que se desarrollará le son aplicables.

De acuerdo con lo anterior, a cada proyecto aprobado por el PIFI, se le asigna un programa, el cual incluye las cuentas y subcuentas que le son aplicables según los tipos de gasto que para tal proyecto hayan sido autorizados y sean necesarios para el cumplimiento de las metas establecidas en el proyecto. Este programa se asigna a la unidad académica o administrativa responsable del proyecto y de su ejecución financiera.

Una vez que se cuenta con el *presupuesto por programa*, se da la disponibilidad presupuestal, con lo cual le es posible a la unidad interesada solicitar a la Coordinación de Servicios Administrativos la adquisición del bien o servicio requeridos, y con ello da inicio la ejecución presupuestal propiamente dicha.

La Coordinación de Servicios Administrativos procede a las adquisiciones solicitadas apegándose a la normatividad aplicable, la cual puede ser el Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público de ámbito federal, el Reglamento de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de la Universidad Autónoma de Baja California, o Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios para el Estado de Baja California y su reglamento.

De acuerdo con las reglas de operación del PIFI, las adquisiciones con recursos del mismo deben ser realizadas aplicando la normatividad federal.

Además, el *Manual Contable de la UABC* contiene un catálogo de fondos mediante el cual se registran separadamente las operaciones de acuerdo con el origen de los recursos. Para el caso del PIFI el fondo utilizado es el 1.2 Fondo de operación específico.

Por medio de la contabilidad de fondos se satisface el requerimiento de un adecuado registro contable de los ingresos y uso de todos los recursos. La contabilidad de fondos es un método para segregar los recursos en categorías de acuerdo con el origen o fondeo de los tales recursos, así como de las restricciones establecidas por agencias externas o donadores. Así, los recursos son agrupados en fondos y grupos de fondos de acuerdo a su uso y restricciones de tiempo. Cada fondo está balanceado por sí mismo como una entidad contable separada formada por activos, pasivos y un fondo o patrimonio. Se mantienen cuentas de balance separadas para cada fondo para asegurar que las limitaciones y restricciones establecidas para el uso de los recursos específicos son observadas (NACUBO, 1992; Gross *et. al.*, 1995).

La UABC tiene declarada como base de su contabilidad en las notas a sus estados financieros, que de acuerdo a las características particulares de esta institución, se prepara la información financiera sobre la base de efectivo, por lo que reconoce en su contabilidad únicamente los ingresos y egresos asignables al período que se presenta.⁷ Por tal motivo, los ingresos recibidos al amparo del PIFI son registrados como pasivo y se reconocen como ingreso conforme se realizan las erogaciones, de tal forma que se corresponden en el mismo periodo los ingresos con los egresos que le son relativos.

2.6 SUMARIO

La UNESCO ha declarado que la misión de la educación superior es contribuir al desarrollo sostenible y al mejoramiento conjunto de la sociedad a través de

7

http://tesoreria.rec.uabc.mx/patronato/images/stories/transparencia/estados_financieros/edofin_2007.pdf

la formación de ciudadanos responsables y altamente calificados. Para ello, el mismo organismo ha definido que la evaluación de la calidad debe ser puesta en el primer lugar de las acciones a realizar, comprendiéndose todos sus aspectos: docencia, investigación, apoyo a estudiantes, infraestructura, equipamiento, y servicios a la comunidad entre otros. Como parte de la calidad la UNESCO también considera la dimensión internacional que incluye intercambios, movilidad de profesores y estudiantes, etc. A nivel de acciones a realizar se señala la necesidad de garantizar la alta calidad con base en normas internacionales, además de la rendición de cuentas, llevar a cabo evaluaciones internas y externas e institucionalizar mecanismos transparentes para todo ello.

Por otra parte, la Visión 2025 del Programa Nacional de Educación 2001-2006 contempla tres objetivos estratégicos para la educación superior: ampliar el sistema privilegiando la equidad; proporcionar una educación de buena calidad para coadyuvar eficazmente al desarrollo social y económico del país, e impulsar la planeación, la coordinación, la integración, la gestión del sistema y de sus instituciones, y la participación social. El desarrollo del PIFI por parte de las universidades públicas fue la estrategia de la SEP para impulsar la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de los programas educativos y servicios que estas instituciones ofrecen, así como su gestión académica-administrativa.

El Programa Sectorial de Educación 2007-2013 del gobierno federal contiene diversos objetivos y estrategias relativas a la educación superior, como lo son elevar su calidad para que los estudiantes mejoren su nivel educativo, o impulsar su internacionalización, entre otros, que se relacionan estrechamente con el tema de este trabajo, ya que similares iniciativas en el pasado reciente se han financiado con el PIFI. Además, el propio Programa Sectorial refiere que diversas acciones cuya ejecución se plantea, se pretende llevarlas a cabo con la aportación de recursos extraordinarios dirigidos al fin específico buscado y con esquemas de evaluación de resultados, rendición de cuentas y transparencia.

El Plan de Desarrollo Institucional 2003-2006 de la UABC, al referirse al tema del financiamiento de la educación superior, señala que aunque los países tienen diferentes tradiciones en cuanto al financiamiento de la educación superior, la tendencia general es que el recurso estatal disminuya. Además, la competencia por los recursos es cada día más intensa, y ello ha obligado a las instituciones de educación superior a fortalecer la comunicación con la sociedad, a manejarse en términos de calidad, eficiencia, productividad y competitividad, y a diversificar sus fuentes de financiamiento.

Ante una población creciente, los recursos nunca serán suficientes y, por ello, el Estado ha establecido diversos mecanismos que condicionan el otorgamiento de recursos adicionales al compromiso institucional de mejorar.

También refiere que en la etapa en la que se encuentra esta universidad, enfrenta el futuro con base en la planeación de sus acciones a través de la elaboración y actualización de su Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI).

Por su parte, el Programa de Desarrollo Institucional 2007-2012 de la UABC revela que mientras las instancias gubernamentales han establecido programas que otorgan recursos con base en mecanismos de evaluación de la calidad y obtención de resultados, en el concierto de las IES se ha planteado la conveniencia de diseñar estrategias orientadas a procurarse fondos adicionales y a optimizar el uso de la capacidad instalada y que estos esquemas tendrán que estar sostenidos en todo momento por las mejores prácticas de gestión y una absoluta transparencia en el manejo de los recursos, en atención a la exigencia social y al compromiso de las instituciones de educación superior con la rendición de cuentas.

Las diversas disposiciones contenidas en fuentes como lo son las Reglas de Operación del PIFI, el sistema de presupuesto por programa de la UABC, así como el Manual Contable de la UABC, entre otras, aportan suficiente información para llevar a cabo la ejecución y comprobación presupuestal del PIFI, atendiendo a la normatividad aplicable.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

3.1 MÉTODO

El marco de referencia en que se inscribe este trabajo es el de las ciencias administrativas, con un alcance descriptivo, (Hernandez *et. al.*, 2004) por lo que se revisan los procesos de: inversión de los recursos recibidos del PIFI; asignación presupuestal de los recursos; ejecución presupuestal que incluye la solicitud de compra por parte de la unidad académica o administrativa responsable del proyecto y la adjudicación de la compra al proveedor, así como el pago al mismo. Se describe además el registro contable de las operaciones de compra y pago y el proceso de comprobación financiera de la utilización de los recursos ante la SEP.

En general, en esta revisión se evalúan las prácticas de tipo financiero, presupuestal y contable que aplica la UABC para el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el PIFI.

Para llevar a cabo este estudio, se recaban los datos mediante el método de entrevista personal semiestructurada aplicándose cuestionarios (Hernández *et. al.*, 2004) en forma selectiva a algunos de los principales funcionarios y empleados que están a cargo del proceso, para conocer su grado de conocimiento sobre los requisitos del PIFI; para saber si están satisfechos de la forma en que el proceso se lleva a cabo y si tienen sugerencias para mejorarlo.

3.2 SUJETO DEL ESTUDIO

La UABC fue creada mediante decreto del gobernador constitucional del Estado de Baja California, publicado en el *Periódico Oficial* el 28 de febrero de 1957 con los siguientes fines: *dar enseñanza preparatoria y superior para formar profesionales; fomentar y llevar a cabo investigaciones científicas,*

*dando preferencia a las que tienden a resolver los problemas estatales y nacionales; y extender los beneficios de la cultura.*⁸

En la actualidad, esta universidad pública es la institución de educación superior que atiende a la mayor proporción de estudiantes de este nivel en el estado, *alrededor del 60% de la matrícula total de licenciatura a nivel estatal;*⁹ cuenta con una población de 42,000 alumnos en el semestre 2008-2 atendidos en 97 programas de estudio, de los cuales 60 están acreditados como de buena calidad en diferentes localizaciones distribuidas en los cinco municipios. A nivel posgrado mantiene 52 programas, estando 30 de ellos registrados en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.¹⁰

Esta universidad cuenta con 3947 profesores, siendo 1,038 de tiempo completo, 533 de los cuales cuentan con perfil Promep.⁹ El personal administrativo está formado por 1,788 empleados. Se tienen 61 procesos de gestión y 63 laboratorios certificados bajo la Norma ISO-9000.

La UABC se administra financieramente con un sistema presupuestal por programas y por fondos; igualmente la contabilidad guarda este esquema. La estructura administrativa la constituye la administración central que se ubica físicamente en el edificio de rectoría en la ciudad de Mexicali, contándose con una organización similar a la central en cada una de las vicerrectorías en las cuales se llevan a cabo los procesos administrativos de los tres campus en forma descentralizada.

La operación de esta universidad se financia con el subsidio ordinario proveniente de los gobiernos federal y estatal, asimismo por medio de los ingresos propios, además de los ingresos por subsidio extraordinario, dentro de los que se cuenta el PIFI, el cual es el objeto de este estudio y que ha llegado a

⁸ Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Baja California.

⁹ Universidad Autónoma de Baja California. (2007). Plan de Desarrollo Institucional 2007-2010

¹⁰ Universidad Autónoma de Baja California. Gaceta Universitaria. (6 de septiembre de 2008).

representar hasta el 23% del subsidio ordinario, como lo fue en el año 2005 (Ver tabla 3).

En el contexto anteriormente descrito se realiza el estudio del proceso de PIFI en la UABC.

3.3 POBLACIÓN DE ESTUDIO.

De acuerdo con lo anteriormente descrito, se toma como unidad de análisis (Hernández *et. al.*, 2004) el proceso del PIFI en la UABC y la población de estudio es una parte representativa del grupo de funcionarios y empleados responsables de la ejecución presupuestal y comprobación financiera.

Por ello, se aplican cuestionarios utilizando el método selectivo para obtener la muestra sobre los funcionarios y empleados responsables del proceso del PIFI, en 14 (37%) de las 38 unidades académicas de la UABC, las cuales son las principales ejecutoras del gasto, así como en las 10 unidades administrativas encargadas de la planeación, asignación y ejecución presupuestal y comprobación financiera en los campus y la administración central.

3.4 ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO

Se consideró apropiado utilizar como instrumento para la obtención de la información para esta investigación, un cuestionario con preguntas tanto cerradas con alternativas de respuestas, como abiertas. Se seleccionaron las preguntas cerradas para facilitar a los entrevistados su respuesta buscando que no se dispersaran, pero dejando a los consultados en cada una de ellas la posibilidad de extenderse con comentarios que desearan hacer. Las preguntas abiertas son para conocer las opiniones de los respondientes acerca de las posibilidades de mejora del proceso analizado, de acuerdo con sus experiencias sobre el mismo.

3.5 PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO.

El cuestionario se aplicó mediante entrevistas semiestructuradas de manera personal con cada uno de los encuestados, informándoles previamente acerca del objetivo, limitaciones y justificación de este estudio, consistentes en la conveniencia de conocer si la gestión de la UABC sobre los recursos financieros provenientes del PIFI son eficaces y eficientes para asegurar su comprobación oportuna ante la SEP, como requisito para obtener más recursos en ediciones subsecuentes de este Programa.

Y por último, la información obtenida de las preguntas cerradas recabadas durante las 25 entrevistas se captó en el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS) para su procesamiento.

Capítulo 4

RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL PIFI EN LA UABC.

Para el desarrollo de este apartado, se efectuaron entrevistas con funcionarios y empleados de la UABC para conocer cuáles son los procesos que se realizan con el fin de cumplir la ejecución financiera del PIFI, para saber cómo se realizan tales procesos y qué dependencias son las ejecutoras. La información recabada es la que se describe a continuación.

Planeación.

Cada uno de los últimos ocho años, la SEP ha emitido una convocatoria del PIFI para que las UPES que deseen participar propongan proyectos que se encuadren bajo las líneas estratégicas en las que el gobierno federal tiene interés de apoyar. Este es el punto de partida del proceso del PIFI, para lo cual la Rectoría instruye a la Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional (CPDI) que se inicien los trabajos conducentes, y ésta comunica y orienta a las unidades académicas y administrativas, que por medio de un proceso de planeación creen proyectos de mejora en los que se identifiquen los procesos críticos que deben fortalecerse para mejorar o mantener la calidad de los planes de estudio y de los procesos de gestión; asimismo que se identifiquen las metas e indicadores que permitirán determinar si los objetivos del proyecto son alcanzados, así como las acciones que son necesarias para lograr tales metas y los requerimientos materiales y económicos del dichos proyectos.

En esta etapa participan todas las unidades académicas y administrativas de esta universidad que cuenten con un proyecto o deseen crearlo, y que para su ejecución se requiera de apoyo financiero adicional al subsidio ordinario y a los ingresos propios.

Una vez que las unidades académicas y de apoyo administrativo han formulado sus proyectos, la CPDI prepara el documento para el PIFI de acuerdo con la guía que en cada edición del Programa emite la SEP. Ello se

realiza mediante la captura de cada uno de los proyectos, en cuanto a su justificación, objetivos, metas, acciones y conceptos de gastos en una base de datos Access. Estos proyectos son los que previamente han sido elaborados por las unidades académicas, dependencias de educación superior (DES) y dependencias administrativas, los cuales son revisados por la CPDI, proponiendo su corrección si hay necesidad de ello. El documento preliminar así preparado se revisa por el Rector y por el Comité del PIFI para posteriormente enviarse a la SEP como documento final, de acuerdo con la fecha límite establecida en la convocatoria para tal efecto. Por lo tanto, desde esta etapa también se perfila el programa presupuestal requerido y su asignación por dependencia, aunque provisionalmente en tanto la SEP comunica los proyectos objeto de apoyo.

Una vez que, de acuerdo con las fechas y requisitos establecidos para ello, los proyectos han sido presentados a la SEP, y después que ésta ha evaluado y seleccionado aquellos que de acuerdo con los criterios publicados han de ser apoyados y con qué importes, se comunica a la universidad tal resolución, para posteriormente celebrar el convenio respectivo y situarle en sus cuentas bancarias el recurso correspondiente, previa recepción del recibo correspondiente.

Asignación presupuestal.

Con base en la información del párrafo anterior, la CPDI comunica a la Unidad de Presupuestos y Finanzas (UPF), dependiente de la Tesorería, la distribución de los proyectos por DES, unidad académica y dependencia administrativa, así como los rubros y montos autorizados para la asignación programática.

El proceso de ejecución y comprobación presupuestal del PIFI que se da en la UABC, comprende todas las unidades académicas y la mayoría de sus dependencias administrativas; el Rector le ha asignado la responsabilidad de dirigir tal proceso a la CPDI y a la Tesorería la función de control y comprobación, mientras que la Coordinación de Servicios Administrativos (CSA) provee lo solicitado por las unidades académicas quienes son principalmente las iniciadoras de la ejecución presupuestal, de acuerdo con las

iniciativas de los profesores participantes en los proyectos a los que el PIFI les asignó recursos.

Sin embargo, antes de la ejecución misma, la CPDI coordina a las diferentes dependencias participantes comunicándoles sobre los proyectos que la SEP ha autorizado apoyar con recursos extraordinarios del PIFI, así como los lineamientos generales y plazos para su ejecución.

Apertura programática y asignación presupuestal.

Por su parte, la Unidad de Presupuestos y Finanzas (UPF) emite los comunicados a las diferentes dependencias sobre la apertura programática e importes autorizados, así como los plazos en los cuales deberán realizarse las gestiones para los egresos dependiendo del tipo de gasto, señalándose las condiciones establecidas por Rectoría para la utilización de los posibles remanentes derivados de eventuales subejercicios por parte de las dependencias responsables de la ejecución, según los términos establecidos.

Sólo a partir de este momento es que puede dar inicio la ejecución presupuestal de los recursos del PIFI, cuyo diagnóstico es el objetivo de este trabajo.

Asimismo, la UPF da de alta en el programa informático denominado *ampliaciones*, el nombre y número de programa asignados a cada proyecto, así como la cuenta, subcuenta y el importe de la disponibilidad presupuestal requerida para cada solicitud de gasto recibida y autorizada.

Ejecución presupuestal.

Las dependencias beneficiadas con proyectos PIFI autorizados, una vez que se cuentan con los elementos anteriores, proceden a realizar las solicitudes de compra, servicios y gastos de viaje y viáticos por comprobar a la Coordinación de Servicios Administrativos (CSA), la que atiende tales solicitudes de acuerdo con los lineamientos de adquisiciones que corresponde a los recursos públicos federales. En lo que se refiere a gastos de viaje, aplican las tarifas de la UABC.

En este punto es conveniente mencionar que las solicitudes que realizan las dependencias a la CSA, es a través del *sistema del ejercicio del gasto* y que éste permite el trámite únicamente si existe disponibilidad presupuestal para ello, la cual, como se mencionó anteriormente, se asigna por la UPF a cada solicitud de compra, de servicio, o gastos de viaje y viáticos por comprobar, con la intención de contar con elementos de monitoreo para conocer el grado de avance en el ejercicio presupuestal por parte de las unidades ejecutoras del gasto.

Abastecimiento de bienes y servicios.

Para la atención de cada solicitud de compra recibida, la CSA determina cual modalidad de asignación deberá utilizar, lo cual está establecido en el reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, puesto que las Reglas de Operación del PIFI determinan que debe aplicarse la legislación federal para las erogaciones al amparo de este programa.

De acuerdo con esta disposición, la asignación de la compra al proveedor de los bienes o servicios seleccionado puede ser directa, mediante la invitación a tres personas, por licitación pública nacional o por licitación pública internacional, dependiendo de la necesidad.

Cuando se ha seleccionado al proveedor que surtirá una solicitud de compra, la CSA emite la orden de compra con la cual se establece el compromiso tanto de la universidad quien solicita los bienes y se compromete a pagarlos, como del proveedor cuya obligación es abastecer con las características, calidad, cantidad, tiempo y lugar, lo consignado en la orden de compra.

Registro contable.

Los pasivos son registrados contablemente con cargo al gasto en la fecha en que se emite una orden de compra, según la política contable vigente en la UABC, de forma que cuando se emiten las órdenes de compra mediante

el *sistema de órdenes de compra*, éste, a través de una interfase, alimenta al *sistema de contabilidad* con los datos para producir el registro.

Es conveniente mencionar que este es el primer punto en que se registran contablemente, para efectos del ejercicio del gasto, las operaciones que se realizan mediante solicitud de compra; que su registro es acorde con la apertura programática emitida por la UPF y que es la base para que Contaduría, dependiente de la Tesorería, prepare la comprobación del gasto ante la SEP, aunque no el elemento definitivo para ello, el cual es el pago al proveedor.

Surtido de bienes.

El proveedor surte los bienes al solicitante; éste le sella de recibido la factura y la orden de compra original correspondiente, verificando que los bienes recibidos sean los solicitados. Posteriormente el proveedor presenta la factura con la evidencia de recepción por parte del solicitante y la orden de compra correspondiente, a la CSA; ésta le extiende un contra recibo al proveedor para que se presente a recoger su cheque en Tesorería, y revisa que lo surtido sea de acuerdo con lo solicitado en cuanto a las características de los bienes, cantidad, precio y tiempo. Si la CSA encuentra todo bien, solicita el pago a la UPF, para lo cual elabora una solicitud de cheque y anexa copia del contra recibo correspondiente, el original de la factura con evidencia de que se recibió el material que ampara, así como la orden de compra original que se recibió del proveedor.

Pago de bienes.

La Unidad de Presupuestos y Finanzas (UPF), con base en la solicitud anteriormente mencionada, elabora el cheque de pago correspondiente por medio del *sistema de cheques*, en el cual se genera la póliza cheque y aporta la información por medio electrónico para afectar el *sistema de contabilidad*. Es hasta este momento en que Contaduría tiene todos los elementos para incluir esta operación en particular en el informe de comprobación financiera del PIFI para la SEP.

Anticipos para gastos.

Por lo que se refiere a las solicitudes de gastos por comprobar, como los son los gastos de viaje y viáticos, una vez que la CSA recibe las solicitudes para ello a través del *sistema del ejercicio del gasto*, solicita por medio de una solicitud de cheque a la UPF los fondos requeridos. La UPF, a través del *sistema de cheques*, prepara el cheque a favor del empleado solicitante, o del proveedor si se trata de un pago anticipado convenido según la orden de compra u orden de servicio. En estos casos los importes de los cheques son cargados contablemente en gastos por comprobar. Una vez que el solicitante de gastos de viaje o viáticos ha regresado de su comisión, o que se ha recibido la factura del proveedor al que se le pagó por anticipado, el solicitante presenta su comprobación ante Contaduría, la que descarga contablemente de la cuenta del empleado y registra la erogación finalmente en la cuenta programática del proyecto PIFI que corresponda; es hasta este momento que se cuenta con los elementos necesarios para incluir este tipo de erogaciones en el informe de comprobación financiera del PIFI para la SEP, que tiene bajo su responsabilidad Contaduría.

Reposición de gastos y otros pagos.

Existen ocasiones en que se efectúan gastos con recursos personales del responsable de su erogación, como es el caso de viáticos y gastos de viaje, casos en los cuales el interesado solicita la reposición a la Coordinación de Servicios Administrativos a través del *sistema del ejercicio del gasto*, previo otorgamiento de disponibilidad de la UPF. Una vez que se recibe la mencionada solicitud, la CSA solicita a la UPF la reposición; la UPF, como se ha mencionado anteriormente, elabora el cheque de pago mediante el *sistema de cheques*, con cargo a la cuenta programática que corresponda y este sistema aporta la información por medio electrónico para afectar el *sistema de contabilidad*. Es hasta este momento en que Contaduría tiene con todos los elementos para incluir este tipo de operación en particular en el informe de comprobación financiera del PIFI para la SEP.

También se presentan solicitudes de pago a terceros que los interesados tramitan directamente en la Unidad de Presupuestos y Finanzas, como lo son cuotas de membresía a organizaciones afines a la universidad, por ejemplo, casos los cuales, si se cuenta con disponibilidad presupuestal, procede a la elaboración del cheque correspondiente, aplicándose los mismos procesos mencionados en el párrafo anterior.

Todas las erogaciones anteriormente referidas pueden ser cubiertas a través de transferencias electrónicas de fondos, caso en el cual se elabora por la UPF el registro contable a través del *sistema de paquete póliza*, transfiriéndose los datos electrónicamente a Contaduría para que esta dependencia incorpore el registro contable con cargo al código programático del PIFI o de la cuenta por comprobar correspondiente.

Departamentos de Servicios Administrativos y de Tesorería.

Dada la descentralización administrativa que existe en la UABC, cada uno de los Campus de ésta cuenta con una organización similar a la central que se encuentra ubicada en el edificio de rectoría. De esta forma, las unidades académicas dirigen sus solicitudes de compra, de servicios, de gastos por comprobar y de reposición al Departamento de Servicios Administrativos de la Vicerrectoría del Campus Mexicali, Tijuana o Ensenada, según corresponda, los cuales actúan al igual que lo hace la Coordinación de Servicios Administrativos, según lo anteriormente indicado. En cuanto a los pagos a proveedores, emisión de cheques o transferencias de fondos electrónicas, son solicitados por el Departamento de Servicios Administrativos correspondiente al Departamento de Tesorería del propio Campus. Este último departamento atiende las solicitudes de pago de la misma manera que lo hace la Unidad de Presupuestos y Finanzas (UPF), según se ha descrito en párrafos anteriores. Además realiza los registros contables como antes se ha señalado que procede Contaduría para tal acción.

Para efectos prácticos de este trabajo, siempre que se haga mención a la Coordinación de Servicios Administrativos (CSA), Unidad de Presupuestos y Finanzas (UPF) o Contaduría, en lo que se refiere al ejercicio del gasto, se referirá indistintamente a tales dependencias o a los departamentos señalados en el párrafo anterior.

Comprobación financiera.

Como se ha descrito anteriormente, la comprobación financiera de los proyectos PIFI ante la SEP, es posible realizarla hasta el momento en que las erogaciones se han realizado por medio de la expedición de cheques o transferencias electrónicas de fondos y se cuenta con el comprobante expedido por el proveedor del bien o servicio; también se ha referido que Contaduría es la dependencia encargada de preparar estas comprobaciones, las cuales deben ser presentadas ante la SEP de acuerdo a lo establecido en el convenio respectivo y según los lineamientos que comunica a las UPES esa secretaría del gobierno federal en cuanto a fechas y avances requeridos en el ejercicio presupuestal y programático, así como la calendarización trimestral que es recibida por las universidades en el mes de enero de cada año.

Contaduría prepara la comprobación financiera separadamente por cada uno de los proyectos, alimentando manualmente en los formatos electrónicos aprobados por la SEP los datos del Registro Federal de Contribuyentes del proveedor, el número y fecha de la factura, la descripción de la erogación, el importe total y número de cheque con el que se realizó el pago. El reporte debe ser acompañado con copias fotostáticas de la documentación que ampara el gasto: orden de compra, factura, evidencia de recepción del bien, solicitudes de pago, cheque o transferencia electrónica de fondos, etcétera.

Para proceder con lo anterior, se consulta el registro contable en el gasto, así como al pasivo a favor de proveedores para conocer si ya se realizó el pago a éstos; en este caso se identifica la póliza contable y luego se acude al archivo donde este documento se encuentra físicamente para obtener las copias fotostáticas requeridas, en el entendido que los documentos originales necesarios para la comprobación se encuentran adjuntos a las pólizas

contables. Ya obtenidas las copias, las pólizas deben acomodarse de nuevo en sus cajas archivadoras en el orden en que se encontraban.

Una vez alimentados manualmente los datos de la erogación en los formatos aprobados por la SEP para su comprobación financiera, se imprimen y le son anexadas las copias antes descritas, con lo cual se forma el cuaderno que se entrega a la SEP, mediante oficio, por cada uno de los reportes de avance así como el final o definitivo.

Administración financiera.

En lo que se refiere a la administración financiera de los recursos, una vez que éstos son recibidos en cuentas bancarias de la UABC, son transferidos por la UPF al fideicomiso que para su manejo se ha creado, solicitando a la fiduciaria la apertura de una subcuenta para cada edición del PIFI, atendiendo las condiciones establecidas en el Programa. Los recursos en el fideicomiso son invertidos en instrumentos financieros que generan intereses, los cuales pueden ser utilizados para los fines del propio Programa si se tramita y obtiene la autorización de la SEP para ello.

Con base en los reportes del gasto por programa que Contaduría obtiene del *sistema de contabilidad* y proporciona a la UPF, se realizan retiros mensuales de recursos del fideicomiso, transfiriéndolos a cuentas propias de la UABC por medio de las cuales se realizan los pagos relacionados con el Programa.

Trimestralmente se prepara por Contaduría, con base en la información del *sistema de contabilidad* y del fiduciario, un reporte de movimientos y saldos del fideicomiso que se presenta a la SEP.

Finiquito.

La SEP recibe los informes de comprobación financiera y realiza una revisión selectiva sobre los mismos, comunicando por oficio el importe que encuentra comprobado a satisfacción en el reporte que corresponda, así como el

acumulado a esa fecha, indicando la representación porcentual del avance alcanzado y el importe pendiente de comprobar.

Una vez que la SEP ha recibido, analizado y si encuentra correctos la totalidad de reportes tanto financieros como programáticos y el reporte de movimientos y saldos del fideicomiso, que corresponden a todos los proyectos PIFI que la propia secretaría autorizó previamente a la universidad en la convocatoria de que se trate, emite el finiquito por medio del cual da a conocer que la universidad ha cumplido con los requisitos aplicables y que la libera de los compromisos adquiridos en el convenio.

Si los recursos financieros recibidos al amparo del PIFI no fueron ejercidos en su totalidad, deben ser devueltos a la SEP, al igual que si tales recursos no fueron utilizados para el fin establecido en el convenio respectivo.

Con lo anteriormente descrito se da por concluido el proceso del PIFI referido a su ejecución y comprobación financiera.

Seguimiento de la ejecución presupuestal.

La Unidad de Presupuestos y Finanzas (UPF), en todos los casos que otorga una disponibilidad presupuestal, anota ésta en el *concentrado de distribución del PIFI* dentro del proyecto que corresponda, con lo cual se controla cada proyecto PIFI en cuanto a la dependencia responsable, el importe autorizado total del mismo, las autorizaciones parciales y total que ha otorgado y el remanente por autorizar. No se incluyen en este concentrado referencias de lo efectivamente erogado.

También debe anotarse que para lograr el correcto cumplimiento de la ejecución y comprobación financiera, se hace necesario que la Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional (CPDI), la UPF, la CSA y Contaduría, realicen reuniones frecuentes para cotejar su grado de avance real contra lo planeado. El resultado de estas reuniones se traduce en indicaciones de la CPDI y la UPF a las unidades ejecutoras del gasto sobre acciones que deben realizar, y en estrategias de la CSA para definir prioridades en sus actividades

y para minimizar los tiempos que los procesos de abastecimiento deben consumir.

Para el cotejo referido en el párrafo anterior, se hace uso de los controles e información con que cuenta cada una de las dependencias mencionadas, como lo es: 1) el *concentrado de gasto por programa* de la CPDI; 2) el *concentrado de distribución del PIFI* que la UPF obtiene del *sistema de contabilidad* a través del *reporte comparativo del gasto*, adicionándole información de autorizaciones de disponibilidad por esta última dependencia acorde a solicitudes de gasto recibidas; 3) los *reportes de solicitudes pendientes de atender y órdenes de compra por finiquitar* de la CSA obtenido de los *sistemas del ejercicio del gasto y de órdenes de compra*, respectivamente y 4) el *análisis del gasto del PIFI a una fecha determinada* que Contaduría obtiene a partir del *sistema de contabilidad* agregándole el importe autorizado por proyecto, el monto y porcentaje comprobado, la cantidad y porcentaje pendiente de comprobar, el gasto contabilizado y el porcentaje que representa del total autorizado, así como los montos y porcentajes del gasto pendientes de reflejarse en contabilidad.

Auditoría.

Es necesario mencionar que durante todo el tiempo del proceso, éste es sujeto a la revisión de Auditoría Interna dependiente del Patronato de la UABC. Asimismo, al amparo del convenio entre la UABC y el Órgano de Fiscalización Superior, dependiente del Congreso del Estado de Baja California, y la Auditoría Superior de la Federación, se audita coordinadamente por estas dos últimas entidades la cuenta anual de la UABC, incluyéndose en esta revisión la correcta utilización de los recursos del PIFI.

4.2 OPINIÓN DE LOS PARTICIPANTES SOBRE LA EFICIENCIA DEL PROCESO

Este apartado comprende los resultados del procesamiento de los datos, obtenidos del cuestionario aplicado a los funcionarios y empleados que están involucrado en el proceso de asignación presupuestal, ejecución y

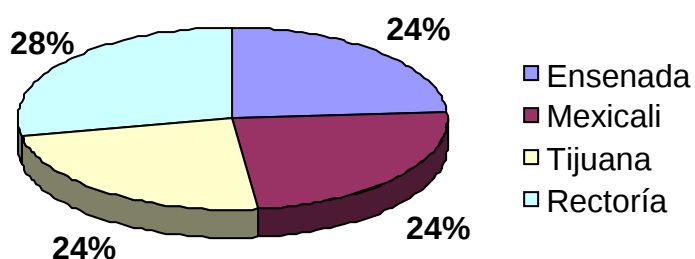
comprobación financiera, con el objetivo de conocer la opinión sobre los servicios que se prestan principalmente en las áreas del Patronato de la institución, en cuanto al Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), y lograr con ello una retroalimentación al aseguramiento de los procesos de gestión financiera del Patronato de la UABC.

A continuación se presentan las tablas de los resultados de la primera parte del cuestionario con respecto a los datos generales del entrevistado.

Tabla 7. Distribución por campus

Campus	Participantes	%
Ensenada	6	24
Mexicali	6	24
Tijuana	6	24
Rectoría	7	28
Total	25	100

Figura 2. Participación por campus



Como se da a conocer en la tabla 7, se contó con una representatividad de 25 participantes adscritos en las unidades académicas y dependencias que fueron seleccionados para que respondieran el cuestionario en los tres campus y en Rectoría, los cuales emitieron sus opiniones y recomendaciones acerca del proceso en cuestión.

El porcentaje con mayor número de participantes, como lo muestra la figura 7, fue en Rectoría (28%), seguido del 24% para el resto de los campus Ensenada, Mexicali y Tijuana.

Tabla 8. Distribución por unidad académica

En lo que respecta a los resultados de la tabla 8, el 60% corresponde al personal encuestado adscrito a una unidad académica, y el resto 40% a alguna unidad administrativa.

Tabla 9. Puesto del entrevistado

Puesto	%
Director de unidad académica	16
Administrador de unidad académica	44
Coordinador	4
Jefe de Departamento	24
Analista	8
Encargado	4

Con respecto a la participación en la unidad académica, como se informa en la tabla 9, respecto al nombre del puesto que corresponde al entrevistado, el mayor porcentaje (44%) le corresponde al Administrador de unidad académica y el 16% al Director de unidad académica.

Y en lo que se refiere a la participación en la unidad administrativa, el 24% es para el puesto de Jefe de Departamento, el 8% para el puesto de Analista y por último, con el 4% para el Coordinador y Encargado.

Tabla 10. Unidades académicas participantes

Unidad académica	Población	%
Fac Ciencias Administrativas y Sociales, E	5,500	4.1
Fac Ciencias Administrativas, M	4,500	4.1
Fac de Contaduría y Administración, T	3,887	4.1
Fac de Ingeniería, M	3,800	4.1
Fac de Ciencias Químicas e Ingeniería, T	2,333	4.1
Fac de Derecho, T	1,861	4.1
Fac de Ingeniería, E	1,362	4.1
Fac de Economía y Relacs Internacionales, T	900	4.1
Fac de Medicina, M	715	4.1

Esc de Artes, M	650	4.1
Fac de Ciencias, E	567	4.1
Fac de Odontología, T	538	4.1
Fac de Ciencias Marinas, E	530	4.1
Instituto de Investigaciones en Ciencias Veterinarias	310	4.1
% Correspondiente a la Unidad Administrativa	No aplica	41.7

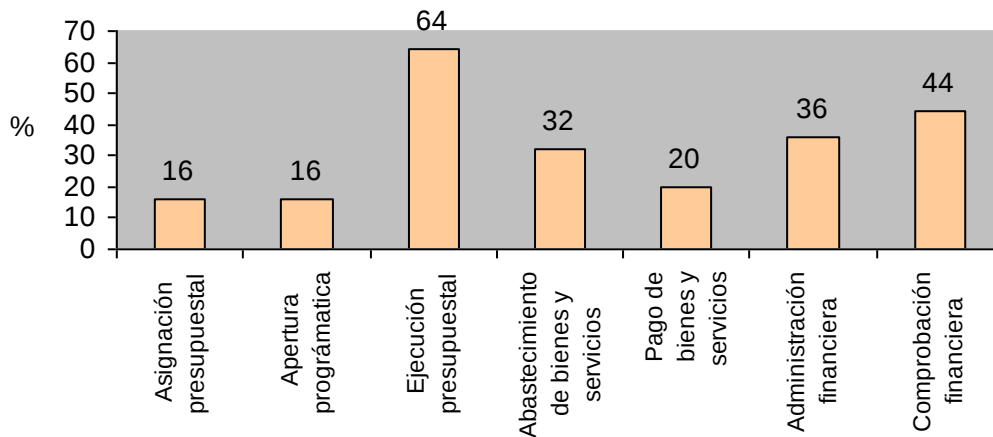
Del análisis de la tabla 10, se desprende que el número de la matrícula de estudiantes informado por la unidad académica fue el del período 2008-2 en el 72% de los casos, y en el resto se informó la población del periodo 2009-1 (Facultad de Ciencias administrativas Mexicali, Facultad de Medicina Mexicali, Facultad de Economía y Relaciones Internacionales y Facultad de Ciencias). Y el 42% (con respuesta de no aplica) que se registra corresponde a la Unidad Administrativa (Coord. de Planeación y Desarrollo Institucional, Coordinación de Servicios Administrativos, Unidad de Presupuestos y Finanzas, Contaduría y Departamento de Servicios Administrativos, M) que por su naturaleza, no cuenta con población estudiantil.

A continuación se presentan los resultados de la segunda parte del cuestionario, cuyos reactivos son el objeto principal de esta encuesta para conocer la opinión en relación al proceso de asignación presupuestal, ejecución y comprobación de los recursos financieros del PIFI.

Tabla 11. Nivel de participación en el proceso

Concepto	Sí		No		Muestra total
	num	%	num	%	
Asignación presupuestal	4	16	21	84	25
Apertura programática	4	16	21	84	25
Ejecución presupuestal	16	64	9	36	25
Abastecimiento de bienes y servicios	8	32	17	68	25
Pago de bienes y servicios	5	20	20	80	25
Administración financiera	9	36	16	64	25
Comprobación financiera	11	44	14	56	25

Figura 3. Participación en el Proceso



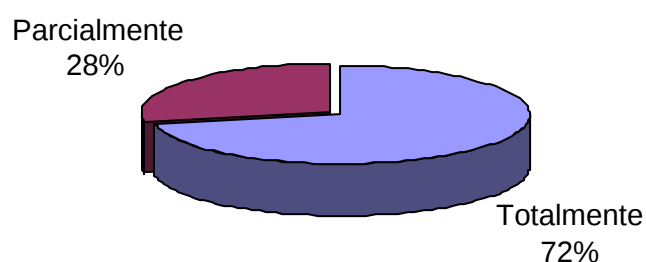
Los resultados de la tabla 11, están generados de acuerdo al número de respuestas proporcionadas por cada encuestado, ya que la pregunta contaba con más de una respuesta, con esto se pretende estar en la posibilidad de obtener datos con porcentajes que reflejarán más objetivamente la participación de todos estos conceptos que se llevan a cabo en el proceso.

El porcentaje más alto fue del 64% (como lo refiere la figura 3, con 16 respuestas por parte de los encuestados) que corresponde a la ejecución presupuestal, le continúa con el 44% la comprobación presupuestal, el 36% para la administración financiera, 32% en el abastecimiento de bienes y servicios, 20% para el pago y por último con menor porcentaje el 16% para asignación presupuestal y apertura programática.

Tabla 12. Indicaciones y/o lineamientos para cumplir adecuadamente

Nivel de respuesta	%
Totalmente	72.0
Parcialmente	28.0

Figura 4. Cuenta con las indicaciones y/o lineamientos



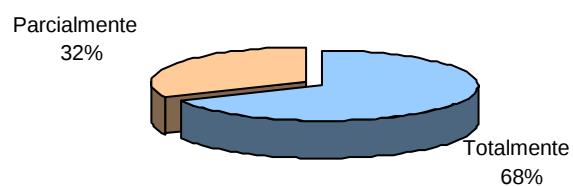
Los resultados de la tabla 12, indican una percepción muy positiva del 72% por parte de los encuestados, al informar que están Totalmente de acuerdo con que cuentan con las indicaciones y/o lineamientos necesarios para cumplir adecuadamente con los compromisos financieros de la parte o partes del proceso del cual es responsable, y en menor porcentaje, como lo señala la figura 4, el 28% lo consideran como Parcialmente satisfactorias.

Al respecto, los encuestados de las unidades académicas externaron algunas recomendaciones para mejorar las actividades en este contexto, como dar difusión a los lineamientos, reglas, manejo de fondos, entre otras del PIFI a través del página de Internet de la Institución, además recomiendan que sean más específicos en los conceptos que se autoricen por subcuentas contables para llevar a cabo congresos y concursos.

Tabla 13. Indicaciones y/o lineamientos permiten su cumplimiento oportuno y eficiente

Nivel de respuesta	%
Totalmente	68
Parcialmente	32

Figura 5. Las indicaciones y/o lineamientos, le permiten su cumplimiento oportuno y eficiente



Como se observa en la tabla 13, refleja por un lado que el 68% expresó un nivel de “Totalmente” de satisfacción que le permite al involucrado el cumplimiento oportuno y eficiente respecto a las indicaciones y/o lineamientos respecto al proceso en el cual es responsable, y por otro con el 32%, como se

muestra en la figura 5, los participantes lo consideran como “Parcialmente” satisfactorio.

Tabla 14. Dificultad en la ejecución del proceso en los tiempos requeridos

Concepto por tipo de egreso	Dificultad en la ejecución del proceso		
	Ninguna	Parcialmente	Totalmente
	%	%	%
Equipamiento	53	41	6
Libros	60	40	0
Libros electrónicos y suscripciones electrónicas	57	43	0
Movilidad de estudiantes	94	6	0
Movilidad de profesores	88	13	0
Servicios profesionales	75	25	0
Gastos de viaje	88	13	0

A continuación en la tabla 14, se dan a conocer los resultados de los conceptos que se consideran más relevantes, con el objetivo principal de conocer la opinión del participante sobre la ejecución del proceso dentro una unidad académica o administrativa, para la adquisición o realización de actividades por el total de los recursos que le han sido asignados en los tiempos requeridos en el proceso del PIFI, para lo cual se dan a conocer algunos porcentajes de algunas situaciones.

Figura 6. Tipo de egreso con ninguna dificultad en la ejecución del proceso

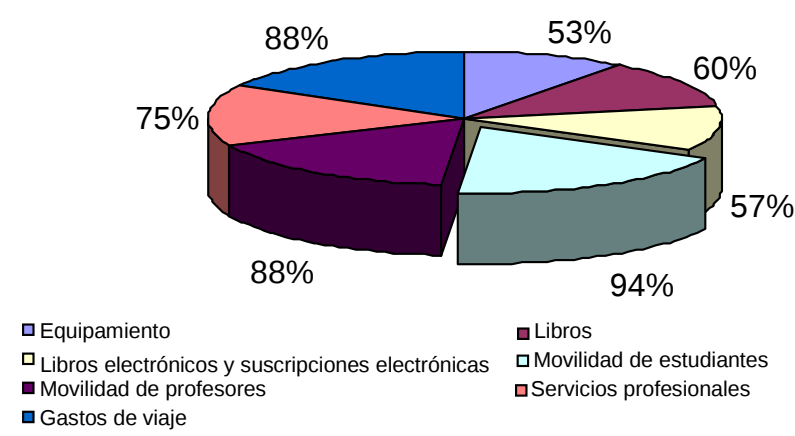
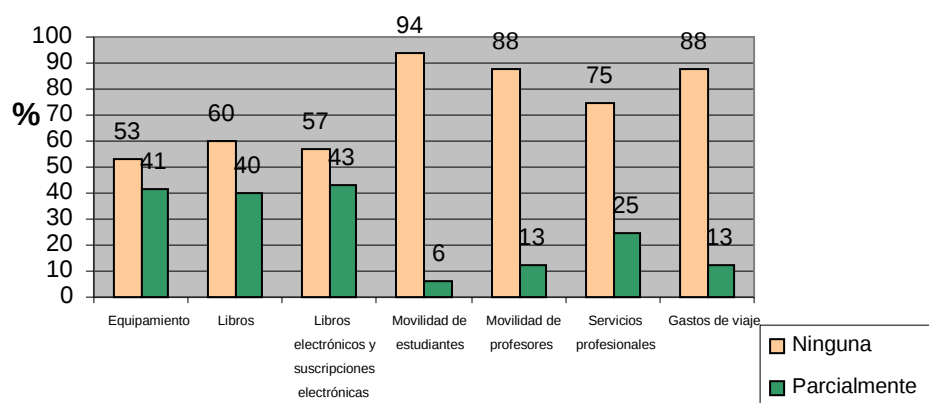


Figura 7. Ejecución en tiempos requeridos por el PIFI



En la figura 6, se aprecian que los porcentajes más altos en la que la mayoría de los participantes se concentra en la opinión de que no existe “ninguna” dificultad para la ejecución del proceso, dentro de los cuales destacan la Movilidad de estudiantes (94%), seguido del 88% para Movilidad de profesores y Gastos de viajes y el 75% para Servicios profesionales.

Como lo señala la figura 7, se presentan los porcentajes de los casos donde expresaron su opinión sobre el proceso de algunos conceptos que se realizan durante el proceso de ejecución en los tiempos requeridos por el Programa Integral del Fortalecimiento Institucional en el rango de respuesta ninguna dificultad o parcialmente. Algunos puntos de comparación, entre otros, en lo que respecta a movilidad de estudiantes el 94% opinó que no tuvo ninguna y con el 6% opinó que fue parcialmente. También en lo que respecta a movilidad

de profesores y gastos de viaje, con el 88% en la escala de ninguna dificultad, y el 13% para la de parcialmente.

Por último es importante mencionar que un porcentaje bajo (6%) de los encuestados sobre el concepto de “Equipamiento” (ver tabla 14), consideran “Totalmente” el grado de dificultad en la escala de respuesta para la ejecución del proceso respecto a los tiempos de compromiso del PIFI.

Tabla 15. Consecuencias por incumplimiento de los compromisos financieros de ejecución y comprobación presupuestal

Concepto	Sí		No		Muestra total
	num	%	num	%	
Asignación presupuestal	7	28	18	72	25
Apertura programática	1	4	24	96	25
Ejecución presupuestal	6	24	19	76	25
Abastecimiento de bienes y servicios	7	28	18	72	25
Pago de bienes y servicios	3	12	22	88	25
Administración financiera	0	0	25	100	25
Comprobación financiera	7	28	18	72	25

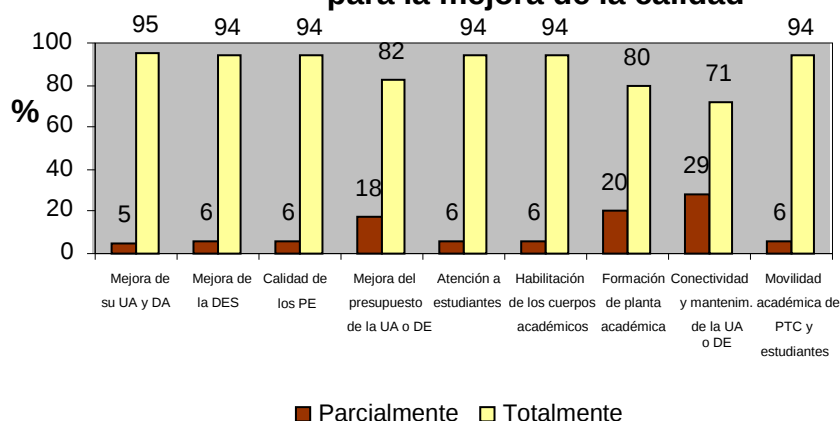
En lo que se refiere a la tabla 15, los datos que se dan a conocer son sobre las consecuencias que consideran que pueden tener por incumplimiento de los compromisos financieros de ejecución y comprobación presupuestal del PIFI. Los datos fueron obtenidos tomando en cuenta el número total de respuestas válidas de cada uno de los 25 participantes, un porcentaje del 28% demuestra que la mayor consecuencia se concentraría en tres rubros en la asignación presupuestal, abastecimiento de bienes y servicios y en la comprobación financiera, seguido, con el 24% durante la ejecución presupuestal, y del 4% en la apertura programática. Es importante mencionar que en la administración financiera, consideran que el incumplimiento de éstas, no influiría dentro del proceso del PIFI.

Para este apartado los encuestados mencionaron algunas consecuencias que se pudieran dar por el incumplimiento de los compromisos financieros, entre las cuales están las siguientes: Diferencias entre costo programado y costo real de compra, el incumplimiento de objetivos de la unidad académica responsable, el no cumplir con las metas objetivo para la debida aplicación de recursos financieros, la pérdida de recursos, que sea ejercido en tiempo y forma, y por último, el seguimiento de las áreas responsables de proyecto.

Tabla 16. Recursos recibidos del PIFI para la mejora de la calidad en la unidad

Conceptos de mejora	Parcialmente	Totalmente
	%	%
Mejoramiento de su UA y DA	5	95
Mejoramiento de la DES	6	94
Calidad de los PE	6	94
Mejora del presupuesto de la UA o DA	18	82
Atención a estudiantes	6	94
Habilitación de los cuerpos académicos	6	94
Formación de planta académica	20	80
Conectividad y mantenimiento de la UA o DA	29	71
Movilidad académica de PTC y estudiantes	6	94

Figura 8. Opinión sobre los recursos recibidos del PIFI para la mejora de la calidad

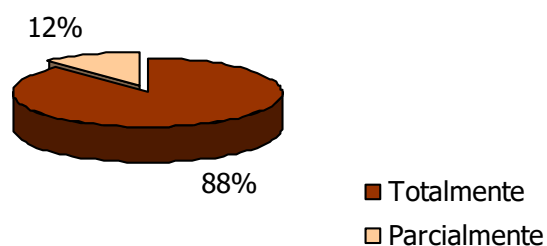


Los resultados de la tabla 16, los cuales se pueden apreciar gráficamente en la figura 8, reflejan opiniones muy positivas en lo que respecta a la importancia de los recursos recibidos por el PIFI, ya que se tienen porcentajes altos en la escala de “Totalmente”, sobresale el beneficio para los indicadores de “Mejoramiento de su UA y DA” con el 95%, así como del 94% para el Mejoramiento de la DES, calidad de los PE, atención a estudiantes, habilitación de los cuerpos académicos, así como para la movilidad académica de PTC y estudiantes.

Tabla 17. Grado de cumplimiento adecuado con la parte o partes del proceso del cual es responsable

Nivel de respuesta	%
Totalmente	88
Parcialmente	12

Figura 9. Grado de Cumplimiento en el Proceso por Parte del Responsable



En la Tabla 17 y figura 9, se reportan los resultados sobre el adecuado cumplimiento del responsable del proceso. Los encuestados reportan el 88% que están Totalmente de acuerdo con esta afirmación y sólo el 12% opina que es parcial. Para este caso, informó muy específicamente una unidad administrativa, que si se dan estos incumplimientos serían por causa de las dificultades ocasionadas por volúmenes de compra y especialidad de los equipos requeridos. Predominan opiniones muy positivas respecto al cumplimiento de los responsables dentro del proceso de asignación presupuestal, ejecución y comprobación financiera del PIFI en la UABC.

Tabla 18. Opinión sobre la opción de recomendaciones para hacer mas expedito, seguro, oportuno y eficaz el proceso

Opción	%
--------	---

Sí	60
No	36
No respondió	4

De acuerdo a la tabla 18, el 60% de los encuestados emitieron recomendaciones para mejorar el proceso de ejecución y/o comprobación de los recursos financieros del PIFI, y el otro 40% corresponde a los que no emitieron ninguna o no respondieron.

Tabla 19. Proceso en la que se dan recomendaciones

Concepto	Sí		No		Muestra total
	num	%	num	%	
Asignación presupuestal	5	20	20	80	25
Apertura programática	2	8	23	92	25
Ejecución presupuestal	2	8	23	92	25
Abastecimiento de bienes y servicios	7	28	18	72	25
Pago de bienes y servicios	2	8	23	92	25
Administración financiera	2	8	23	92	25
Comprobación financiera	2	8	23	92	25

En la tabla 19, los resultados se consideraron sobre el número del total de respuestas que se emitieron, encontrando repetidos los conceptos por cada entrevistado. Los involucrados se inclinaron hacia dos conceptos para emitir las recomendaciones que consideraban pertinentes en cuanto al “abastecimiento de bienes y servicios” (28%), y “asignación presupuestal” (20%), y el 8% para el resto de los rubros en el proceso del PIFI.

Algunas de estas recomendaciones emitidas para mejorar el proceso de ejecución y/o comprobación de los recursos financieros del PIFI son las siguientes:

- En cuanto a las que informaron personal de las unidades académicas: Recomiendan que se fijen tiempos para los procesos de ejecución y comprobación, respetarlos para estar la posibilidad de ser efectivo en la

planeación y gasto del recurso; que se agilice el trámite de adquisición por parte del Departamento de Servicios Administrativos, y extender los plazos para efectuar las compras de equipo; y en general hacer más eficiente el proceso de compras.

- En los casos de movilidad informan que se debe agilizar el proceso en captación de firmas de los integrantes de la DES.
- Además solicitan que exista una mejor planeación y administración de las unidades académicas para el manejo de las compras con este recurso, para evitar en lo posible cuellos de botella en procesos de adquisiciones de los bienes solicitados.
- Y por último sugieren dar difusión de la información en el portal de la UABC para que esté a disposición de las unidades académicas.
- Las recomendaciones que emitió el personal de las unidades administrativas son las siguientes: Que exista un mejor seguimiento presupuestal por parte de las dependencias y unidades académicas responsables; contar con una persona permanente para el apoyo de la comprobación financiera; programar los recursos por áreas (dependencias) para su ejercicio, dada la capacidad reducida de atención, ya que los usuarios no establecen completos y/o correctos los requisitos, además solicitan que se extienda el tiempo en los procedimientos de licitación.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se pretende dar respuesta a las preguntas de investigación mediante los resultados del estudio, para lo cual se relacionan estas preguntas y sus variables asociadas de acuerdo con la matriz de congruencia de la tabla

6. Se presentan las conclusiones en relación a la hipótesis de la investigación y las recomendaciones que se estiman pertinentes.

5.1 DISCUSIÓN.

Es de suma importancia el cumplimiento correcto y oportuno de las obligaciones contraídas en la UABC al amparo de los convenios mediante los cuales se canalizan los recursos del PIFI, puesto que ello posibilita a la institución el acceso a subsecuentes ediciones del Programa y por lo tanto a la obtención de más ingresos para mantener un paso duradero en la mejora continua. Por ello, la pregunta de investigación específica: ¿Cuál es el proceso de planeación y programación para la ejecución financiera de los recursos del PIFI? pretende identificar los pasos mediante los cuales la organización planea, asigna y da un ordenamiento para que los recursos del Programa sean utilizados. Los resultados de este trabajo indican que tanto la planeación como la asignación presupuestal y apertura programática de los recursos del PIFI están enteramente definidas y son del conocimiento de los funcionarios y empleados relacionados con estas tareas.

Por otra parte, en la planeación del PIFI se aprecia que el propósito de cada uno de sus planes promueve el logro de los objetivos de la UABC en sus funciones sustantivas, precediendo a todas las demás actividades o funciones administrativas. Además, la participación en esta fase de los propios docentes y directivos que realizarán los proyectos en caso de que les sean aprobados, asesorados por la Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional (CPDI), les da a éstos la cohesión en su estructura al entender y estar de acuerdo los individuos responsables de su planeación y ejecución. En lo anterior encontramos varios de las principales directrices o guías en la teoría de la planeación, como lo son los *principios de contribución al objetivo*, *de prioridad de la planeación*, y *de premisas de planeación* (Koontz *et. al.*, 2008). También, al quedar claramente establecidos los importes, fechas compromiso y responsables de la ejecución presupuestal, así como los acciones que se tomarán si lo anterior no se cumple, y la comunicación de todo lo anterior a los involucrados en el proceso, se relaciona con lo que Koontz identifica como

guías que ayudan al desarrollo de una ciencia práctica de la planeación, como lo son los *principios del factor límite, de compromiso y del cambio de rumbo*.

El capítulo 4 de este trabajo describe el proceso del PIFI en la UABC, en el que se aprecia la participación de diversas áreas funcionales de esta institución, las cuales constituyen la parte de la estructura organizacional que participa en el mencionado proceso. Las diferentes dependencias realizan las funciones del Programa que les son afines a sus objetivos y responsabilidades en un orden lógico y con eficacia, en donde se identifican los *principios de delegación de autoridad y de división departamental*, fundamentos del proceso de organización según Koontz. Así también se aprecian otros principios según el mismo autor, como lo es el de *unidad de mando*, el cual define la responsabilidad de un individuo hacia un solo superior.

La estructura organizacional de la UABC tiene características de burocracia debido a su gran tamaño y complejidad, y porque presenta las dimensiones que Max Weber estableció para definir a una organización como tal, por ejemplo la jerarquía de la autoridad, especialización y división del trabajo, reglas y procedimientos, entre otras (Daft 2005).

Mediante las preguntas de investigación específicas: ¿De qué forma se administran los recursos del Programa y cómo se realiza su ejecución financiera? y ¿Cómo se prepara y presenta ante la SEP la comprobación financiera que requiere el Programa? se busca conocer la forma en que se realizan estas actividades en la UABC. Los resultados de la investigación demuestran que los procesos de ejecución presupuestal, registro contable, surtido de bienes, pago de bienes, anticipos para gastos, reposición de gastos y otros pagos, comprobación financiera, administración financiera y seguimiento de la ejecución presupuestal, están claramente establecidos como responsabilidad para el área o departamento de la organización al que le corresponde realizarlos y son del dominio de las personas responsables de estas funciones.

En las mencionadas actividades encontramos reflejada lo que el autor Robbins señala como responsabilidad de los administradores dentro de la función administrativa de organizar, y que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién va a hacerlas, cómo se agrupan, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones.

Así también, a través del conocimiento de cómo se realiza su ejecución financiera del Programa, se encuentran diversos elementos de la función gerencial de dirigir, entendida ésta como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo (Koontz et. al. 2008). Si bien este estudio no cuenta con elementos para conocer sobre la motivación personal que existe en los participantes del proceso del PIFI, puede considerarse que existe un grado de motivación adecuado, puesto que la UABC ha venido accediendo a través de los años a recursos del Programa en montos cada vez mayores como se aprecia en la Tabla 3, debiendo haber cumplido adecuadamente con la normatividad para su ejecución financiera en cada una de sus ediciones.

Además, en cuanto a la participación de las diferentes unidades académicas en la determinación de sus propios proyectos PIFI, el proceso responde al estilo de liderazgo democrático, en el cual según Koontz, se consulta con los subordinados y alienta su participación. Por otra parte, el mismo Koontz refiere que la comunicación es especialmente necesaria para establecer y diseminar las metas de una empresa; desarrollar planes para su logro; liderar, dirigir, motivar y controlar su desempeño, entre otras necesidades, lo cual también se identifica en las diversas etapas del proceso estudiado en este trabajo, incluyendo al principio del proceso un flujo de comunicación descendente que va de los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional, y durante la ejecución presupuestal se presenta la comunicación cruzada que combina el flujo de información horizontal entre personas del mismo nivel y el flujo diagonal entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas, por lo que cruza las fronteras organizacionales (Koontz et. al. 2008).

La pregunta de investigación específica: ¿Cuáles son los principales sistemas utilizados en el proceso financiero del PIFI y su seguimiento? intenta identificar, primordialmente, las principales herramientas informáticas utilizadas para planear y llevar a cabo la ejecución financiera de los recursos, así como para la vigilancia y control del proceso. Los resultados de este estudio demuestran que en las diferentes fases que comprenden el proceso financiero del PIFI, señaladas en los dos párrafos anteriores, son utilizados sistemas informáticos que no están conectados entre sí, y algunos no contienen cierta información que es requerida, por lo que ésta debe ser complementada con datos provenientes de diversas fuentes para la toma de decisiones.

Según el resultado de este trabajo, se cuenta con diferentes programas informáticos y reportes de otro origen que permiten realizar la gestión financiera de los recursos del Programa, pero que a la vez permiten monitorear periódicamente los avances logrados para compararlo con las metas establecidas, y con ello determinar los cursos de acción que habrán de tomarse para el logro de los objetivos. En lo anteriormente mencionado se identifican elementos del propósito y naturaleza del control como un elemento de la administración, como lo es el asegurar que los planes se realicen con éxito, detectando desviaciones de los mismos y proveyendo una bases para emprender acciones para corregir las desviaciones potenciales no deseables y en casos percibir éstas antes de que ocurran (Koontz et. al. 2008).

5.2 CONCLUSIONES.

Se considera que el conocimiento adquirido acerca del proceso del PIFI en la UABC, según se describe en el apartado 4.1 de este trabajo, así como la muestra sobre la cual se realizó esta investigación en todos los campus y sobre todos los niveles organizacionales, consistente en 14 de las 38 unidades académicas de la UABC (37%), así como en las 10 unidades administrativas encargadas de la planeación, asignación y ejecución presupuestal, así como de la comprobación financiera en los campus y la administración central (Ver Tablas 7, 8, 9 y 10), lo cual cubre todas las fases del proceso financiero del

PIFI, según se puede apreciar en la figura 3, aporta información suficiente para concluir en lo siguiente:

Los participantes en el proceso del PIFI consideran que cuentan con un nivel muy adecuado de conocimiento sobre el mismo, puesto que el 72% de la muestra afirman que están totalmente de acuerdo con que tienen las indicaciones y lineamientos necesarios para cumplir adecuadamente con los requisitos financieros y el 28% considera este indicador como parcialmente satisfactorio (Ver Tabla 12).

Así también, el 68% de la muestra de participantes consideran que tales indicaciones y/o lineamientos les permiten cumplir totalmente en forma oportuna y eficiente con los compromisos financieros del PIFI, y el 32% opina que parcialmente (Ver Tabla 13).

En la figura 7 se confirma lo anterior, puesto que, en cuanto a los principales tipos de egresos al amparo del Programa, se aprecia que los encuestados consideran que no existe ninguna dificultad para la ejecución de los procesos en porcentajes muy elevados que van del 75% al 94% en servicios profesionales, gastos de viaje, movilidad de profesores y con el mayor porcentaje movilidad de estudiantes. Con más bajas evaluaciones (del 53% al 60%) resultan los conceptos de libros, libros y suscripciones electrónicos, así como equipamiento con el menor porcentaje. Por otra parte, en la figura 9 se aprecia que el 88% de la muestra considera que cumple totalmente con la parte del proceso que le corresponde y el 12% que lo hace parcialmente.

Con base en lo asentado en el apartado de discusión y en los párrafos anteriores, se considera que las actividades que se llevan a cabo en la UABC para determinar los proyectos que se proponen al PIFI, así como la forma de programación de los recursos para los proyectos seleccionados, son las adecuadas para el proceso de planeación, en los términos que definen los autores mencionados para esta fase de la administración. Así también, se considera que el producto de la planeación y programación del PIFI en esta universidad, es conveniente a la luz de las opiniones favorables que se

obtuvieron por parte de los encuestados sobre su grado de conocimiento del proceso estudiado.

En lo que se refiere a la forma en que administran los recursos del Programa y cómo se realiza su ejecución financiera, los resultados de este estudio permiten concluir que la estructura organizacional de la UABC responde adecuadamente a las necesidades del Programa, y que aun cuando ésta presenta características burocráticas, se aprecia en la dirección del proceso del PIFI un grado de delegación de facultades de decisión en diversos puestos de la organización y grupos de trabajo, que permite la fluidez adecuada de la información, incluso en forma transversal, con lo que cruza las fronteras organizacionales y consecuentemente los involucrados en el proceso expresan una percepción muy positiva respecto del conocimiento de los lineamientos necesarios para cumplir adecuadamente con los compromisos financieros del PIFI.

Así también, el resultado de este trabajo permite concluir que existe una fuerte motivación para que el proceso de ejecución financiera se realice conforme a lo establecido, puesto que la opinión de los participantes de la encuesta arroja opiniones muy positivas en cuanto a la contribución de los recursos del PIFI en la mejora de los aspectos más sobresalientes de sus unidades académicas y administrativas.

Por todo lo anterior, se confirma la hipótesis que en la UABC, los procesos de gestión de los recursos financieros provenientes del PIFI, permiten la eficacia y la eficiencia para que su comprobación sea de acuerdo con lo convenido con la SEP. Asimismo, se confirma la hipótesis de que toda mejora en la gestión financiera del PIFI en la UABC apoya a ésta en su posicionamiento estratégico ante las autoridades administradoras del Programa.

5.3 RECOMENDACIONES.

Se considera que se ha cumplido el objetivo general de este trabajo, de analizar si la gestión de los ingresos provenientes del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional en la UABC, es la apropiada, concluyendo que así es. Sin embargo, de este análisis se desprende que existen procesos que pueden ser mejorados para contar con una mayor seguridad sobre el cumplimiento de los requisitos de orden financiero que establece el Programa. En tal virtud, y considerando que el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 del gobierno federal contempla la estrategia de financiamiento a la educación superior a través de mecanismos tales como el PIFI, así también considerando que el Plan de Desarrollo Institucional 2007-2010 de la UABC reconoce la importancia de acceder a este tipo de recursos, y tomando en cuenta, además, las muy positivas opiniones en cuanto al impacto que ha tenido el PIFI en la mejora de la calidad dentro de la UABC (Ver Figura 8), se hacen las siguientes recomendaciones:

- Debido a que los plazos para ejercer los recursos del Programa y la presentación de los informes financieros a la SES son reducidos, es imprescindible para los responsables de su ejecución, contar en todo momento con información sobre el estado de avance en su realización, por lo que es conveniente que se cuente con un sistema informático que permita dar un seguimiento más ágil al proceso del PIFI, mediante el cual se conozca en todo momento en qué punto del proceso se encuentran las gestiones individuales de adquisición de bienes y servicios, partiendo de su asignación y autorización presupuestal, continuando con la solicitud de adquisición por parte del interesado, el establecimiento de la orden de compra al proveedor seleccionado, el registro contable de ésta, el pago al proveedor y finalmente su registro contable. Asimismo es necesario que en cualquiera de los puntos anteriores en el que se encuentre el proceso, el sistema pueda rastrear su transcurso hasta llegar a su punto de partida o viceversa.

El contar permanentemente con información como la descrita anteriormente, mejoraría el grado de control en la ejecución financiera del Programa y ayudaría fuertemente a la UABC en su posicionamiento estratégico con las autoridades federales administradoras del PIFI, ante la competencia de otras universidades.

Además, dado el tan elevado número de operaciones que deben ser reportadas, es recomendable que este sistema proporcione información al detalle para la elaboración automatizada de los informes financieros a la SEP, con lo que se atendería indirectamente una de las sugerencias recabada en la encuesta, en el sentido de contar con una persona adicional en esta actividad.

- Aunque es muy favorable la opinión de los encuestados sobre el grado de cumplimiento con la parte o partes del proceso del cual es responsable (Totalmente 88%), debe tomarse en cuenta que el 12% consideró su cumplimiento como Parcialmente (ver Figura 9); ello, aunado al hecho de que el mayor número de recomendaciones de los encuestados están clasificadas dentro del proceso de Abastecimiento de bienes y servicios (ver Tabla 19), sugiere que deben realizarse adecuaciones e innovaciones en el mismo, tanto en las áreas solicitantes para realizar sus gestiones mejor planeadas, más oportunas y precisas, como en las de abastecimiento para realizar sus acciones con más agilidad.
- Aprovechar en otras asignaciones de la UABC, la experiencia del proceso del PIFI, para el que se han delegado facultades a puestos y grupos de trabajo que han posibilitado articular el Programa en toda la extensión de la organización, permitiéndose la comunicación transversal que cruza las fronteras de la organización para el logro de los objetivos particulares e institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Mungaray, A. (2006). *Informe de rectoría 2006* (recurso electrónico). Universidad Autónoma de Baja California (p. 44, 84 y 85).

Secretaría de Educación Pública (2007). *Convenio de apoyo financiero celebrado por el Ejecutivo Federal, el Ejecutivo del Estado de Baja California y la Universidad Autónoma de Baja California el 12 de enero de 2007*.

Rubio, O. J. (Coordinador) (2006). *La mejora de la calidad de las universidades públicas en el periodo 2001-2006*. México. Secretaría de Educación Pública. (pp. 2, 11 a 14, 50 y 55)

Sevilla, G. J., Galaz, F. J., Arcos, V. J. (2007). *La Participación del Académico en Procesos de Planeación y su Relación con su Visión Institucional*. Ponencia en 7º. Congreso Internacional Retos y Expectativas de las Universidades.

Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Baja California.

Universidad Autónoma de Baja California. *Gaceta Universitaria*. (6 de septiembre de 2008).

Hernández S. R., Fernández C.C. y Baptista L.P. (2004). *Metodología de Investigación*. México: Mc Graw Hill. (pp. 302 y 454)

Rubio O. J. (Coordinador) (2006). *La política educativa y la educación superior en México. 1995-2006: un balance*. México: Secretaría de Educación Pública. Fondo de Cultura Económica.

Página de Internet: http://tesoreria.rec.uabc.mx/patronato/images/stories/transparencia/estados_financieros/edofin2006.pdf
http://tesoreria.rec.uabc.mx/patronato/images/stories/transparencia/estados_financieros/edofin2005.pdf

Secretaría de Educación Pública. <http://ses4.sep.gob.mx/pe/f1.htm> 14 de agosto 2007.

Secretaría de Educación Pública.(2000). *Especificaciones técnicas del sistema integral de información administrativa*. SEP.

National Association of College and University Business Officers (NACUBO). (1992). *Basic fund accounting workbook*. U.S.A. (p. 1.2).

Gross, M. J., Larkin, R. F., Bruttomesso, R. S., McNally, J. J. (1995). *Financial and Accounting Guide for Not for profit organizations*. U.S.A. Price Waterhouse LLP. John Wiley & Son. (p. 605).

Secretaría de Educación Pública (2001). *Programa Nacional de Educación 2001-2006*. México: Autor.

Secretaría de Educación Pública (2007). *Programa Sectorial de Educación 2006-2012*. México: Autor.

Universidad Autónoma de Baja California. (2005). *Manual Contable de la UABC*. No publicado.

Mungaray, L. A. y Arcos, V. J. (2006). *Desarrollo y Fortalecimiento Institucional de la UABC*. Libro no publicado.

Universidad Autónoma de Baja California. (2003). *Plan de Desarrollo Institucional 2003-2006*. México: Autor.

Universidad Autónoma de Baja California. (2007). *Plan de Desarrollo Institucional 2007-2010*. México: Autor.

UNESCO (1998). *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción*. Paris, Francia: Autor.

<http://www.dqm.usach.cl/doc/bloques/Edu%20y%20Doc/Declaracion%20mundial.pdf>

Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. (2008). *Administración Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.

Daft Richard L. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.

Robbins Stephen P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Educación.