

InnOvaciOnes de NegOciOs 1(1): 81–88, 2004  
© UANL, Impreso en México.

## **Tendencias en los esquemas de financiamientos a la educación superior** **(Trends in the financing plans of the higher education)**

**Barragán Codina, J.**

UANL, San Nicolás, N. L., México, [Jbarragan50@hotmail.com](mailto:Jbarragan50@hotmail.com)

**Palabras claves:** Esquemas, educación superior, financiamiento, tendencias

**Resumen.** El financiamiento a Universidades y principalmente la realización de muchos de los planes estratégicos de desarrollo, es la preocupación de las administraciones centrales. Por medio de este artículo, se muestra los diferentes modelos de financiamiento aplicados por diversas Universidades en el mundo. El centro de este tópico, es mostrar que el aspecto de financiamiento a las universidades debe indiscutiblemente, formar parte e la planeación estratégica de los centros educativos. De esta manera, el balance entre recursos y planeación de los mismos, es una herramienta operacional de las universidades, que obliga a los administradores a considerar en perspectiva de análisis esta función de otorgamiento de recursos a los centros educativos para fines de lograr con sus planes y propósitos dentro de la educación.

**Key words:** Financing, higher education, schemes, tendency

**Abstract.** Financing Universities and basically the construction of many of the strategic developmental programs, is the concern of the central administrations. Through the analysis in this article, I can portray the different financing models applied by several universities in the world. The core of this essay is to show that the financing issues for universities must unquestionably, be part of the strategic planning of the educational centers. The proposal is to demonstrate that the balance between resources and planning is so much necessary as operational tool for universities. This also forces manager as well as functionaries to consider in perspective, that the importance of this function would grant the source of resources to educational centers as an effective way of achieving their educational plans and purposes.

### **Introducción**

El tema del financiamiento a la educación superior, y más específicamente para las universidades, se constituye como una las principales

ocupaciones y preocupaciones de los centros educativos en los tiempos actuales. La finalidad de este artículo, es mostrar y analizar brevemente, los diversos modelos de financiamientos que aplican de manera estratégica las principales universidades del mundo. El análisis de este tema espera contribuir con una herramienta de información que apoye los esfuerzos de planeación estratégica de las universidades en sus estructuras financieras y de apoyo al desarrollo de sus planes y programas de operación (Porter, 1996).

Mediante la formulación de preguntas y su respuesta sobre los aspectos más importantes y características sobre la gestión de financiamiento en las universidades, es posible iniciar el análisis de las tendencias en las estructuras de financiamiento de las universidades, tomando como base que el universo operativo de las mismas es extremadamente dinámico, y que para dar respuestas a los cambios y retos que plantea su entorno (Mintzberg, 1994), la universidad elabora una enorme cantidad de planes y proyectos que definitivamente su factibilidad depende de la disponibilidad de recursos financieros para su oportuna realización, esto además, contribuye a que cada uno de estos proyectos tiene un horizonte de tiempo tanto para su realización como para la comprobación de resultados, por lo cual se encuentran con una dependencia absoluta de una estructura de financiamiento que debilitarse o ser extremadamente limitada, pone en grave riesgo su consolidación tanto en la categoría de portafolio de proyectos como de medición de resultados.

### **¿Como puede describirse la principal tendencia sobre el financiamiento a la educación en la actualidad?**

Primeramente, es necesario aclarar que el contexto de “actualidad” se refiere en esta presentación, en lo que Universidad Autónoma de Nuevo León ha llevado consistentemente a cabo dentro del marco de planeación guiada por la Visión UANL 2006.

Estos trabajos de investigación y análisis sobre los modelos utilizados por universidades en Estados Unidos, Canadá y Alemania, han llevado a la conclusión de que la tendencia en financiamiento a la educación e investigación universitaria, esta basada en un modelo de planeación estratégica universitaria que integra cuatro principios de acción fundamentales (Bourne et al., 2000):

- Asignación y administración de los recursos financieros de conformidad a los proyectos y áreas específicas de desarrollo.
- Vinculando efectivamente el proceso estratégico con el proceso de presupuestación.

- La implementación de este modelo debe caracterizarse por ser un modelo guiado por la información para la asignación de recursos destinados a la educación (aulas, institutos, espacios artísticos, etc.)
- Medición y evaluación de desarrollo de actividades mediante un sistema de costos conocidos por sus siglas en inglés como “ABC”-actividades basadas en costos.

Este modelo puede describir fielmente la tarea de las universidades orientadas a la obtención, asignación y administración de recursos financieros para la educación, y en nuestro caso, el caso de la UANL, en la promoción de la investigación universitaria.

### **¿Que funciones implica el desarrollo y aplicación de este modelo?**

Entre las funciones más representativas de la implantación de este modelo, podemos encontrar las siguientes:

- Planeación Académica.
- Presupuestación.
- Obtención de Recursos.

De igual manera, este modelo que ha sido analizado y evaluado, demuestra la factibilidad de otras funciones complementarias, bastante pertinentes con el modelo, y estas son:

a) Actividades de experimentación (Dickenson, 1999): las cuales pueden proveer de fondos para proyectos específicos y promueven la practica profesional e institucional de los educandos. Ejemplo de estas actividades de experimentación dentro de las universidades, son:

- Incubadoras de Negocios.
- Programas Piloto de desarrollo económico en áreas estratégicas.
- Asociación con la industria, gobierno, organizaciones y agencias (estrategias de vinculación).
- Consorcio con otras universidades para desarrollo de programas de becas y programa de financiamiento de programas educativos.

b) Iniciativas estratégicas en financiamiento a la educación: las cuales pueden ser previstas claramente dentro de la misión y visión institucional, y que en algunas ocasiones, proveen efectividad al desarrollo de la misión universitaria. Ejemplos de estas iniciativas son:

- Porcentaje del presupuesto de operación destinado para constituir fondos de contingencia (seguros médicos a estudiantes extranjeros o de intercambio, actualización o renovación de activos operativos, etc.).
- Propuestas de requerimientos disponibles para los proyectos de la Rectoría (como certificaciones en calidad, acreditaciones institucionales, etc.).
- Establecer una clara articulación de lo que se entrega, seguimiento en su aplicación y evaluación de productividad (trabajo puramente administrativo, como auditoría, por citar un ejemplo).
- Necesidad de distinguir entre necesidades de acuerdo a un programa de inversión y priorización de necesidades (esto requiere de un condenso y la utilización de un sistema de ponderación versátil y flexible).
- Involucramiento de todas las divisiones de la universidad, como parte un sistema de comunicación y participación efectiva.

### **¿Cómo es posible superar los conflictos financieros dentro de las universidades?**

El análisis de las tendencias en el financiamiento a la educación y del mismo modelo de financiamiento, deje entrever que su aplicación dentro de otras universidades, principalmente en Europa (Bryson, 1995), establece recomendaciones para la solución de conflictos financieros mediante propuestas dinámicas y dignas de evaluarse desde el punto de vista de cada centro educativo. Estas propuestas son:

- \* Soluciones estructurales.
  - \* Cambios culturales.
  - \* Planeación estratégica.
- a) Soluciones estructurales: estas tienen su origen en la estructura organizacional en una universidad, tales como:
- \* Comités de Planeación y Presupuestación enlazados con las prioridades de las divisiones, con recursos accesibles y objetivos estratégicos (propuesta de la Cleveland State University) (Taylor, 2001).
  - \* Integración horizontal de la presupuestación, planeación académica y la obtención de recursos.
  - \* Compromiso de los integrantes (ó “socios participativos” como se les denomina) en las campañas de planeación. (University of Massachusetts at Amherst).

b) Cambios culturales: esto es uno de los grandes retos. Ligados principalmente con las actitudes de la directiva:

- Fortalecimiento e incremento de la comunicación entre los directivos (cúpula) y la oficina de desarrollo (Nedwek, 1991).
- Planeación centrada en la misión (Portland State University).
- Buscadores de recursos posicionados en las escuelas y compartiendo el soporte administrativo (UNLV).

c) Planeación estratégica (Mintzberg, 1999) : tiene como finalidad la contestación de las siguientes preguntas:

- ¿Realmente se ha desarrollado un consenso de las prioridades?
- ¿Existe congruencia entre las prioridades administrativas con las prioridades de cada una de las unidades académicas?
- ¿Son las prioridades estratégicas congruentes con las prioridades de las fuentes de recursos (gobierno, por ejemplo)?
- ¿Están los planes operacionales por unidad estrechamente vinculados a los flujos de utilidades?

**¿Hacia donde se pretende llegar con la planeación estratégica del financiamiento de la educación?**

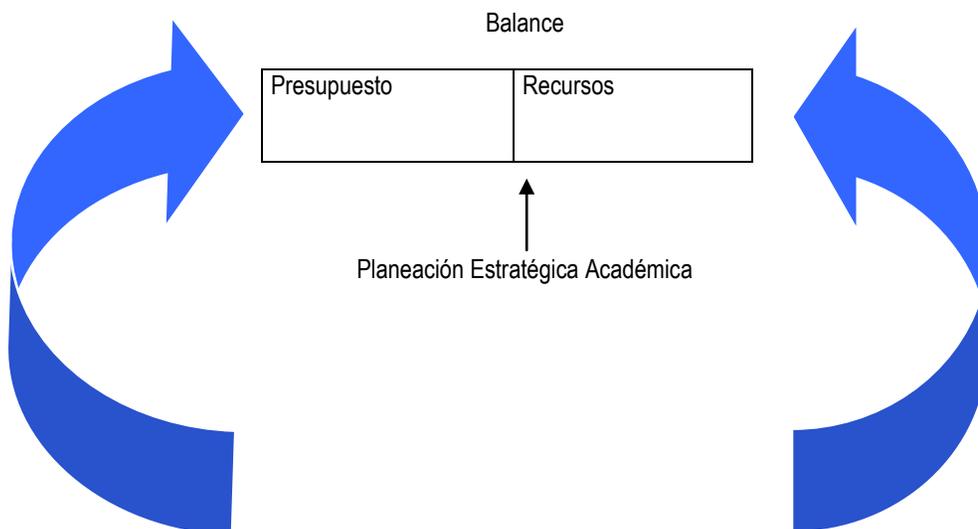


Fig. 1. Balance entre los presupuestos y los recursos en la planeación estratégica académica.

La Fig. no. 1 nos muestra la forma de establecer un balance entre el presupuesto y los recursos con el sustento de la planeación estratégica académica.

Lo anterior tiene relación con lo presentado por Schmidlein (1989-90) sobre la promoción y financiamiento a la investigación, y enseguida se presentan en forma breve, las acciones específicas de la UANL al respecto.

Una de las principales actividades de la Universidad Autónoma de Nuevo León, es la promoción activa y dinámica de la investigación dentro de la institución, como el medio más efectivo para la generación y difusión del nuevo conocimiento.

La investigación institucional de la Universidad Autónoma de Nuevo León tiene como misión el generar, organizar, analizar y diseminar el conocimiento generado por la investigación; para el desarrollo efectivo de esta misión, que ciertamente conlleva a una mejor sustancial a la calidad educativa, se requiere de tres factores de desarrollo muy importantes:

- Primero, la formación de investigadores.
- Segundo, el financiamiento a la investigación.
- Y el tercero, la organización institucional de la propia investigación.

Sobre el primer de estos tres factores de desarrollo, es innegable reconocer que existe dentro de la Universidad Autónoma de Nuevo León una excelente investigación, que incluso ha sido reconocida internacionalmente, como un ejemplo es el convenio de investigación conjunta entre la Universidad de Harvard y la Facultad de Medicina.

Es en el segundo de los factores, el financiamiento a la investigación, en donde las universidades y los organismos gubernamentales debemos concentrar nuestros esfuerzos y atención, ya que el financiamiento es literalmente el impulso dinámico de toda actividad formadora y generadora de investigación.

Programas como el Fondo Mixto para el Fomento de Investigación del CONACYT, es una gran valuarte para la investigación universitaria en México.

Es por esta razón, que esta tele conferencia, mas que proveernos de información sobre las tendencias sobre financiamiento a la educación e investigación, representa una alternativa mucho mas viable tanto para la formación de investigadores, así como para el desarrollo de proyectos de investigación científica y tecnológica, los cuales, se traducen en riqueza y bienestar en la forma mas consolidada posible.

En el tercer factor de desarrollo, la organización de la investigación universitaria, es necesario reconocer que en la mayoría de los proyectos de investigación, la máxima aspiración de un investigador o el destino final de un

trabajo de investigación está en la publicación del reporte en una revista indexada. (Abeles, 2001). Aquí es donde nace la importancia de la organización de la investigación universitaria. Ante este importante factor, la Universidad de Nuevo León, se ha dado a la tarea de crear el Centro de Transferencia de Tecnología, el cual constituye la efectividad institucional de la investigación, al no solo transferir los resultados de una investigación, sino llevarlos mas allá de la publicación y el reconocimiento aislado del investigador; a lograr su registro legal de patente y su desarrollo comercial.

Esta es la vinculación dinámica entre la formación de investigadores, el financiamiento y la organización de la investigación universitaria.

## Conclusiones

Finalmente, quisiera enfatizar en uno de los esfuerzos mas recientes y por consecuencia, uno de los puntos de agenda de reuniones sobre investigación universitaria, que es la conjunción entre la docencia y la investigación, mediante una visión sobre el complemento y secuencia de un proyecto de investigación generado en las aulas de clase. Si logramos armonizar estas dos actividades, estamos seguros y confiados de que la educación de los alumnos de la Universidad, será definitivamente mucho mas completa, ya que no será necesario depender de la importación de teorías y conocimientos, sino que tenemos la posibilidad, mediante el financiamiento efectivo a los proyectos de investigación generados por maestros expertos en sus cátedras, de investigar y aportar conocimiento puro y genuino proveniente de los campos de trabajo profesional, cualesquiera que sea este, que permita a los estudiantes lograr una verdadera educación para la vida.

## Referencias

- Abeles, T. 2001. The Intelligent Use of Information. *On the Horizon*, 9(6): 2-9.
- Bourne, B., L. Gates, and J. Cofer. 2000. Setting Strategic Directions Using Critical Success Factors. *Planning for Higher Education*, 28(4): 10-18.
- Bryson, J. 1995. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey Bass, S. F.
- Dickeson, C. 1999. *Prioritizing Academic Programs and Services*. Jossey Bass, S. F.
- Gaither, G., B. Nedwek and J. Neal. 1994. *Measuring Up: The Promises and Pitfalls of Performance Indicators in Higher Education*. ASHE-ERIC Higher Education Reports No. 5. Washington, D.C.
- Mintzberg, M. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press, N. Y.
- Nedwek, B. 1996. (ed.) *Doing Academic Planning: Effective Tools for Decision Making*. Ann Arbor: Society for College and University Planning.

- Porter, M. 1996. What is strategy. *Harvard Business Review*, (November/December), 61-78.
- Schmidlein, F. 1989-90. Why linking budgets to plans has proven difficult in higher education. *Planning for Higher Education*. 18(2): 9-23.
- Taylor, M. 2001. Unplanned Obsolescence and the New Network Culture. *The Chronicle Review*, [Chronicle.com/review](http://Chronicle.com/review). 1-9.