

Estrategias para enfrentar dificultades financieras en instituciones de educación superior

Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), Vol. XXIII, No. 4, pp. 109-124

Nora H. Martínez
Universidad de Monterrey

I. INTRODUCCION¹

En los últimos años, las universidades públicas y privadas de México han experimentado dificultades financieras. Estas dificultades han sido el resultado de la crisis económica que el país experimentó en la década pasada y de la recesión que actualmente vivimos. Como porcentaje del producto interno bruto (PIB), el presupuesto destinado al área educativa descendió de 5.6 en 1982 a 2.9 en 1989 y, aunque aumentó a 5.5 en 1993, aún se encuentra por debajo de lo asignado al presupuesto educativo hace diez años (Montalvo Pérez, 1989; Zedillo, 1993).

En el área de la educación superior, mientras que el presupuesto destinado a universidades e institutos constituía el 0.8% del PIB en 1982, en 1989 el porcentaje se redujo a un 0.6% (*ibidem*). Aunado a la reducción del presupuesto, la mayoría de las universidades han experimentado alzas en el número de alumnos inscritos. Capello, haciendo alusión a estas circunstancias, indica que

[...] la agudización de la crisis económica a partir de 1983 aumentó la problemática tradicional de los centros de educación superior, al enfrentarse a un descenso de los presupuestos en términos reales y a un incremento continuado en la matrícula” (1989: 125).

¹ Este artículo surgió de una parte de los resultados de mi tesis doctoral, “Economic and Institutional Perspectives on the Management of Financial Stress: Case Studies from Mexico”, Tucson, The University of Arizona, 1991.

Esta situación ha generado, en repetidas ocasiones, la necesidad de que las instituciones universitarias diversifiquen sus fuentes de financiamiento (Novelo Urdanivia, 1992) y respondan a las limitaciones en los presupuestos universitarios. No obstante, las experiencias empíricas con respecto a los mecanismos que las universidades han empleado para hacerlo, no han sido documentadas. De ahí surge la pregunta, ¿cuáles han sido los mecanismos que se han utilizado para enfrentar la reducción financiera? Como respuesta a esta interrogante aparece el presente estudio, cuyo objetivo fue explorar, mediante dos estudios de caso, las estrategias que han adoptado las instituciones de educación superior para enfrentar dificultades económicas y generar recursos alternativos en sus formas de financiamiento.

II. MARCO REFERENCIAL

En Estados Unidos, ciertas universidades han experimentado una situación similar a la de las universidades mexicanas. Varios de los grandes retos de la educación universitaria en aquel país emanan, precisamente, de las reducciones en el financiamiento estatal y municipal para la educación superior (Western Interstate Commission for Higher Education, 1993). Además de los cortes presupuestales, muchas universidades han tenido bajas en el número de alumnos inscritos. En estas universidades, los alumnos contribuyen en cierta medida a los ingresos de las instituciones a través de las cuotas de inscripción —aproximadamente un 20% de los ingresos provienen de las colegiaturas. El corte presupuestal por parte del gobierno estatal y la reducción en el número de alumnos inscritos, han colocado a ciertas instituciones estadounidenses en situaciones económicas adversas (*ibídem*). Esta situación y las estrategias adoptadas por los institutos de enseñanza superior con el fin de solucionar sus problemas económicos, han sido bien documentadas por los estudiosos de la materia, generalmente bajo marcos de referencia económicos (Mortimer y Taylor, 1984; Mortimer y Tierney, 1979).

Uno de estos marcos de referencia, útil para el estudio de las respuestas universitarias ante situaciones de estrés financiero, es el proporcionado por Schumpeter (1934) en su teoría de desarrollo económico. Este autor propone cinco mecanismos que deben utilizar aquellas organizaciones que atraviesan dificultades financieras. Estos son:

- *La introducción de un nuevo servicio o nueva calidad de un servicio.* Los servicios en la educación superior incluyen todo aquello que las universidades ofrecen o pueden ofrecer a los consumidores de la

educación universitaria, es decir, a los estudiantes o a los miembros u organizaciones de la comunidad. Dentro de estos servicios se encuentran los diferentes tipos de programas y grados académicos, tanto tradicionales (licenciatura, posgrado) como de capacitación y/o desarrollo profesional (diplomados, especializaciones) que la universidad proporciona.

- *La introducción de un nuevo método de producción.* Este mecanismo se refiere al manejo de los factores de producción, tanto de capital físico como humano. Específicamente, este elemento se centra en el uso de formas alternativas en los factores de producción institucionales para obtener un determinado nivel de productos. Este elemento de desarrollo incluye, por ejemplo, la variación en el tamaño de las clases, la manipulación del número de profesores utilizados, y el uso de estudios independientes para aumentar el nivel de producción, es decir el número de alumnos graduados.
- *Introducción de nuevos mercados de consumidores.* Los consumidores de la educación incluyen a los diferentes tipos de alumnos, grupos, organizaciones o asociaciones comunitarias, a los cuales se presta algún servicio. Mediante la atracción de nuevos mercados de consumidores, las universidades, según la teoría de Schumpeter, pueden dar solución a situaciones económicas problemáticas.
- *El uso de nuevas fuentes de recursos.* Las fuentes de recursos de las que dependen las instituciones de educación superior incluyen: 1) al gobierno a través de los subsidios federales y estatales, 2) a los alumnos mediante las cuotas de colegiatura, 3) a las organizaciones o empresas de la comunidad a través de donaciones, y 4) a los miembros de la comunidad mediante el pago de cuotas de servicios. La introducción de nuevas fuentes de financiamiento proporcionan nuevos ingresos, diferentes a los ya utilizados por la institución.
- *La reorganización/reestructuración de la institución.* Este mecanismo se refiere al desarrollo de actividades conjuntas entre departamentos de una misma universidad o entre distintas universidades. Mediante estas actividades —como el compartir profesorado entre diferentes departamentos y compartir la compra y uso de equipo—, las partes involucradas son capaces de reducir los costos de operación que implican dichas actividades.

Leslie y Miller (1974) han sugerido ya la posibilidad de aplicar la teoría de Schumpeter al área de la educación superior e indican que, a través del uso de estos mecanismos de desarrollo, las universidades y las instituciones de enseñanza superior pueden superar situaciones económicas desfavorables. Por otra parte, como se ilustra a continuación, los resultados de varias investigaciones realizadas en uni-

versidades estadounidenses proporcionan pruebas sobre la viabilidad del uso de los elementos de desarrollo para el manejo de situaciones económicas desfavorables.

III. EL CASO DE LAS UNIVERSIDADES ESTADUNIDENSES²

En Estados Unidos, Millet (1973) llevó a cabo uno de los primeros estudios relacionados con la administración del estrés financiero. Estudió las respuestas de cinco universidades clasificadas como institutos de investigación para enfrentar cortes presupuestales. El camino tomado por estas universidades para afrontar su situación económica, fue el análisis de sus patrones de gastos. Esto determinó en dónde efectuar reducciones o alteraciones en la distribución del presupuesto. Como resultado de este análisis, adoptaron una serie de mecanismos con el fin de manejar la situación económica desfavorable a la que se enfrentaban. Entre estas respuestas estuvieron: 1) el cambio de orientación en los programas académicos, 2) la disminución de becas y apoyo económico a los estudiantes y 3) la disminución del presupuesto destinado a ciertos programas académicos. Estas respuestas apoyan la tesis proporcionada por Schumpeter, puesto que la primera de ellas implica la introducción de un nuevo producto y las dos restantes, la modificación del método de producción.

En el nivel estatal, Moulton (1983) y Lieuallen (1983) estudiaron las respuestas de universidades ante crisis económicas en los estados de Ohio y Oregon. Dentro de las estrategias adoptadas por las universidades de Ohio se encontraron las siguientes: 1) realizar cortes equitativos a los diferentes departamentos académicos, 2) expandir el mercado estudiantil, 3) buscar fuentes de ingreso a través del apoyo de la comunidad y 4) establecer relaciones con las empresas de la comunidad. Estas respuestas implicaron el uso de cuatro de los cinco elementos de desarrollo sugeridos por Schumpeter: el uso de nuevos métodos de producción, la búsqueda de nuevos mercados de consumidores y de nuevas formas de financiamiento y la reorganización institucional, respectivamente.

En Oregon, las respuestas universitarias ante cortes del presupuesto incluyeron: 1) la reducción de gastos administrativos, de salarios y del número de profesores (nuevo método), 2) el aumento de cuotas de colegiatura (nuevas fuentes) y 3) la cooperación interinstitucional (reorganización).

También en el estatal, cinco universidades del estado de Nueva York enfocaron sus respuestas hacia la reorganización de las instituciones.

² La revisión bibliográfica en esta sección, más que exhaustiva es de carácter analítico.

Éstas formaron un consorcio bibliotecario, docente y estudiantil con el fin de reducir sus costos educativos (reestructuración) (Glazer, 1982).

Las respuestas de las universidades de Ohio, Oregon y Nueva York ofrecen pruebas de la aplicabilidad de los elementos de desarrollo para manejar situaciones económicas desfavorables.

En el nivel institucional, los estudios de Shirley (1982) en la Universidad de Nueva York-Albany y de Alm, Erhl y Webster (1977) en la Universidad Estatal de Mankato, también sugieren la utilización de los elementos de desarrollo en caso de estrés financiero. Entre los mecanismos adoptados por la Universidad Estatal de Mankato se encuentran el ofrecer nuevos cursos y programas de extensión (que implica la introducción de un nuevo servicio) y la reducción del número de profesores (que se refiere al uso de nuevos métodos de producción). En la Universidad de Nueva York-Albany, los mecanismos adoptados se centraron en la utilización de nuevos métodos de producción a través de la eliminación de programas y en el uso de cortes equitativos a diferentes departamentos académicos y administrativos.

Aunque no fue explícitamente reconocido por estos investigadores, las respuestas adoptadas por estas universidades demuestran la factibilidad de la aplicación de los elementos de desarrollo sugeridos por Schumpeter. El cuadro 1 categoriza las diferentes respuestas anteriormente discutidas, según el marco de desarrollo a las dificultades presupuestales en estas universidades.

CUADRO 1
Clasificación de respuestas universitarias ante problemas económicos según los elementos de desarrollo

<i>Estudio</i>	<i>Servicios</i>	<i>Métodos</i>	<i>Mercados</i>	<i>Fuentes</i>	<i>Reorganización</i>
<i>Millet (1973)</i>	Cambio de programas	<i>disminución de apoyo económico a alumnos y programas</i>			
5 universidades de investigación					
Moulton (1983)		Cortes equitativos	expansión mercado	apoyo de la comunidad	relación con empresas
Sistema de Educación Superior, Ohio					

Lieuallen (1983) Sistema de Educación Superior, Oregón	reducción: profesores, salarios, gastos de administración	aumento de cuotas	cooperación interuniver- sitaria delimitar misión
Glazer (1982) 5 universidades de Nueva York			consorcio bibliotecario de alumnos de maestros
Shireley (1982) Universidad Estatal de Nueva York- Albany	cortes equitativos eliminación de programas		
Alm, Erhle, Webster (1977) Universidad Estatal de Mankato	nuevos cursos programas extensión		

La evidencia indica que universidades estadounidenses utilizaron los elementos de desarrollo; sin embargo, aún no se ha determinado la factibilidad de la teoría de desarrollo en universidades mexicanas. ¿Han sido utilizados estos mecanismos en las universidades de nuestro país?

IV. EL CASO DE LAS UNIVERSIDADES MEXICANAS

Con el fin de explorar las respuestas universitarias ante situaciones de reducción presupuestal, se estudiaron dos universidades, una pública y una privada, mediante estudios de caso.³ Las universidades están localizadas en la región norte de México y cuentan con una gran tradición, puesto que fueron creadas durante la primera mitad del siglo. Las dos instituciones ofrecen estudios a nivel de licenciatura y de posgrado, además de la tradicional preparatoria.

³ La información para el estudio fue recopilada mediante la revisión de documentos financieros de 1980 a 1986. Se eligió este lapso porque representó un periodo de inmensas dificultades económicas para el país y en particular para las instituciones de educación superior. Además de la información obtenida de los documentos, se realizaron entrevistas a los directivos de las universidades. En la universidad privada se entrevistó al rector y a los vicerrectores académicos de finanzas y de asuntos estudiantiles y a cuatro de los cinco directores de división. En la universidad pública se entrevistó a 19 de 25 directores de facultad, al contralor, director de estudios de posgrado y a un miembro del senado académico.

En 1989, la universidad privada contaba con 32 programas en el nivel de licenciatura y 23 de posgrado, en los cuales estaban inscritos 10 940 y 1 212 alumnos, respectivamente. Como sucede con la mayoría de las universidades privadas, las cuotas estudiantiles constituían la principal fuente de financiamiento (aproximadamente 84% de los ingresos en 1989) aunque también recibía donaciones que no estaban consideradas como parte del presupuesto regular.

En 1989, la universidad pública contaba con 51 860 alumnos inscritos en los programas de licenciatura y 1 058 en los de posgrado. En cuanto a su financiamiento y, siguiendo la tendencia de otras universidades públicas, aproximadamente el 60% del presupuesto provenía del gobierno federal y 37% del gobierno estatal. El 3% restante lo generaba la universidad a través de las cuotas de colegiaturas y servicios.

Aunque la reducción presupuestal no fue idéntica en las dos universidades estudiadas, ambas sufrieron las consecuencias de la situación económica imperante en México durante los ochenta.

Entre 1982 y 1986, el número de alumnos en la universidad privada se mantuvo constante y los ingresos, aunque no fueron reducidos, enfrentaron variaciones extremas. Para los cuatro años considerados, el incremento porcentual en los ingresos reales fue de 1.9, 6.1, 18.8 y 18.5, respectivamente; además, las finanzas universitarias tuvieron déficit (véase cuadro 2), lo cual indica que se gastaba más de lo que la universidad recibía.

CUADRO 2
Situación financiera de la universidad privada*

	1982	1983	1984	1985	1986
Ingresos	2 550	4 998	8 578	15 723	33 013
	1 244	1 268	1 345	1 598	1 893
	2 609	5 108	8 854	17 063	35 151
Egresos					
	1 272	1 296	1 389	1 734	2 016
	59	110	276	1 340	2 138
Déficit					
	28	28	44	136	123

* Cantidades redondeadas a miles de nuevos pesos. La cantidad superior representa nuevos pesos corrientes, y la cantidad inferior nuevos pesos reales. Los pesos reales se obtuvieron utilizando el deflactor implícito de precios para el PIB, Index No. 1980 = 100 reportado en IMF. *International Financial Statistics, Yearbook*, 1988. El índice para los cinco años consecutivos fue, respectivamente, de 2.051, 3.941, 6.376, 9.838 y 17.438

Por otra parte, una tradicional fuente de ingresos, las donaciones, se vio reducida drásticamente. En 1983, los ingresos reales obtenidos por las donaciones representaron un incremento del 2% con respecto al año anterior; en 1984 se incrementaron en un 33%, pero se redujeron en un 35% en 1985.

La universidad privada se encontraba ante una situación incierta y muy variable. Los administradores planearon una estrategia concreta para incrementar los ingresos universitarios. La estrategia se centró en: 1) la introducción de nuevas fuentes de recursos, 2) la creación de nuevos mercados y 3) la introducción de un nuevo servicio.

Uno de los mecanismos adoptado por la universidad privada consistió en el desarrollo de una campaña muy ambiciosa de donaciones, enfocada a la obtención de nuevos recursos. Las donaciones siempre habían sido parte de los ingresos de esta universidad, pero este nuevo esfuerzo expandió la campaña al nivel internacional. Este esfuerzo fue desarrollado y supervisado por un consultor estadounidense y específicamente estuvo destinado a adquirir capital de corporaciones nacionales e internacionales.

Un segundo mecanismo adoptado por la universidad privada para enfrentar su situación económica incierta, fue redefinir el mercado de consumidores relevante. Con el fin de aumentar el número de alumnos, la universidad estableció una campaña institucional con el fin de elevar la calidad de sus programas académicos, adquirir más prestigio y, de esta manera, atraer a más estudiantes.

Finalmente, en aquellas áreas que se vieron afectadas por la disminución de alumnos (agricultura y ciencias marinas), se diseñó y se puso en operación un nuevo currículo. Estas áreas cambiaron la naturaleza del programa curricular ofrecido para atraer a más alumnos. En contraste con el antiguo plan de estudios en donde se formaba al alumno para que se convirtiera en empleado, el nuevo currículo enfatizaba habilidades y conocimientos específicos que llevaran al egresado a crear su propio negocio.

Los tres mecanismos adoptados por la universidad privada constituyen tres de los elementos de desarrollo: la introducción de nuevas fuentes de ingreso, la creación de nuevos mercados de consumidores y la introducción de nuevos servicios educativos. Para esta universidad, la selección de estos mecanismos resolvió en gran medida su situación económica incierta.

La universidad pública se vio más afectada por la situación económica del país. Mientras que el número de estudiantes inscritos en esta institución aumentó en un 20% entre 1982 y 1986, su presupuesto real se redujo en un 20% (véase cuadro 3).

CUADRO 3
Ingresos e inscripciones de la universidad pública*

	<i>Alumnos</i>	<i>Ingresos</i>
		1 889
1980	48 961	—
		1 889
		3 812
1982	51 108	—
		1 859
		9 063
1984	53 893	—
		1 421
		26 558
1986	53 905	—
		1 523

* Cantidades redondeadas a miles de nuevos pesos. La cantidad superior representa nuevos pesos corrientes, y la cantidad inferior nuevos pesos reales. Los pesos reales se obtuvieron utilizando el deflactor implícito de precios para el producto interno bruto, Index No. 1980=100 reportado en IMF, International Financial Statistics, Yearbook, 1988. El índice para los cinco años consecutivos fue, respectivamente, de 2.051, 3.941, 6.376, 9.838 y 17.438.

Las inscripciones incluyen alumnos de licenciatura y posgrado.

Como la universidad obtenía menos del 3% de sus ingresos mediante las cuotas de los estudiantes, y dados los índices de inflación de aquel momento, el aumento del número de alumnos significó un incremento mínimo en el ingreso obtenido mediante esta fuente. Estas condiciones determinaron la precaria situación económica de esta universidad.

Las medidas adoptadas por la universidad pública para resolver sus problemas financieros se dieron en el nivel de cada facultad y también en el nivel institucional. Las respuestas de las diferentes facultades están resumidas y categorizadas en el cuadro 4, utilizando los elementos de desarrollo.

CUADRO 4
Clasificación de respuestas de la universidad pública ante
problemas económicos según elementos de desarrollo

Facultad	Fuentes	Elementos			
		Reorganiz.	Métodos	Mercado	Servicios
1			Ninguna respuesta		
2	Donaciones				
3			Ninguna respuesta		
4	Aumento cuotas de servicios/ administración				
5			Ninguna respuesta		
6			Pasantes y becarios		
7	Aumento de cuotas de servicios		Contratación por horas		
8			Ninguna respuesta		
9	Asesorías al exterior				
10	asesorías al exterior				Cambio del currículo
11			Ninguna respuesta		
12	Cuota de registro interno				
13	Asesoría al exterior				
14	Aumento de cuotas administrativas			Capacitación a empresas	
15	Aumento de cuotas de Servicios/adminstración				
16					Cambio curricular
17			Ninguna respuesta		
18			Ninguna respuesta		
19	Aumento cuotas de servicios				

Como lo muestra el cuadro, la introducción de nuevas fuentes de recursos fue el mecanismo más mencionado por los directores de facultad (nueve de los 19 entrevistados). La medida más común dentro de esta categoría fue el aumento de las cuotas de servicios proporcionadas a la comunidad (análisis de laboratorios, consultas) y a los estudiantes por requisitos administrativos (fotocopias) y servicios de cafetería. Dentro de esta misma categoría, solamente una facultad estableció

una cuota de registro a los alumnos de nuevo ingreso en adición a la cuota institucional.

Finalmente, en cuanto a esta categoría, cuatro facultades buscaron obtener nuevos recursos mediante donaciones o asesorías, utilizando fuentes externas como dependencias gubernamentales, exalumnos e industria privada.

Otras respuestas del marco de desarrollo fueron menos mencionadas por los directores de facultad. Solamente dos facultades realizaron variaciones en sus factores de producción mediante el empleo de alumnos becarios y pasantes o la contratación por horas para la realización del trabajo secretarial y la impartición de clases. Dos facultades adoptaron la introducción de un nuevo servicio, realizando cambios a los programas curriculares con el propósito de atraer a un mayor número de alumnos. Una facultad expandió su mercado de consumidores al ofrecer cursos de capacitación a empresas. Finalmente, es notorio que siete entrevistados reconocieron no haber adoptado ninguna respuesta para enfrentar sus problemas financieros.

En el nivel institucional, las respuestas a las dificultades financieras fueron denominadas con el término "administración por crisis" por el rector de la universidad y estuvieron enfocadas a la introducción de nuevas fuentes de ingresos mediante la petición de presupuestos extraordinarios al gobierno y el aumento de las cuotas de inscripción. Entre 1980 y 1988, la universidad solicitó, en cinco ocasiones, presupuestos extraordinarios al gobierno federal y al estatal. En 1982, decidió aumentar su cuota a los estudiantes de 45 viejos pesos mensuales a 100 viejos pesos, y continuar incrementando en 100 pesos la cuota de inscripción en los años subsecuentes.

Aunque en el número de respuestas la universidad pública parece haber adoptado más mecanismos para solucionar sus problemas económicos que la universidad privada, este aspecto cuantitativo proporciona una visión errónea. De hecho, el presupuesto real generado por la universidad pública en 1986 fue menor que en 1980. Las medidas adoptadas por la universidad pública, aunque fueron las sugeridas por el marco de desarrollo, no solucionaron del todo los problemas económicos de esta universidad. En contraste, la universidad privada obtuvo mejores resultados. ¿Por qué la diferencia de resultados entre las dos universidades?

V. LOS ELEMENTOS DE DESARROLLO: CRITERIOS DE IMPLEMENTACIÓN

Ambas universidades enfrentaron la dificultad económica utilizando alguno de los elementos de desarrollo; sin embargo, el éxito en la

aplicación y, consecuentemente, en la solución de los problemas financieros no fue el mismo.

Esto lleva a destacar la importancia que dan algunos autores tanto al proceso como a las medidas utilizadas por universidades que experimentan dificultades económicas (Whetten, 1981; Cameron, 1982; Glenny, 1982). El proceso o estrategia utilizada en la aplicación de los elementos de desarrollo para la solución de problemas económicos es crucial y contribuye al éxito o fracaso de las medidas. Es decir, el éxito o fracaso en el uso de los elementos de desarrollo depende de la estrategia utilizada en su aplicación y no en la aplicación de los elementos en sí mismos.

Las acciones de carácter estratégico mediante las cuales las universidades se relacionan con su medio pueden ser de dos tipos: 1) acciones reactivas, es decir del tipo estímulo-respuesta frente a los problemas que el medio suscita, o 2) acciones proactivas, en las que las universidades toman un papel significativo en la determinación de su realidad contextual.

Por lo general, las estrategias de tipo reactivo no contribuyen a mejorar la adaptación entre el medio y la universidad. Éstas son intentos que, aunque inicialmente contribuyan a aminorar las dificultades creadas por el medio, a largo plazo resultan inapropiadas. Las universidades que adoptan estrategias de este tipo se caracterizan por la falta de un conjunto de respuestas o mecanismos utilizados consistentemente, es decir, carecen de estrategias articuladas para enfrentar los aspectos cambiantes del medio.

En cambio, las estrategias de tipo proactivo implican acciones agresivas frente al contexto de la universidad, ya sea mediante la búsqueda de nuevas oportunidades o mediante la innovación en las acciones tradicionales (Miles, Snow, Meyer, Coleman, 1980).

Estas distinciones en materia de estrategia son las que determinan la efectividad de los elementos de desarrollo. Por ejemplo, en los dos estudios de caso se encontró que la universidad privada tuvo más éxito en el empleo de los elementos de desarrollo, mientras que la pública no pudo solucionar sus problemas aun cuando aplicó alguno de los elementos. Las estrategias utilizadas por las universidades fueron radicalmente diferentes y explican la efectividad en el uso de los elementos de desarrollo. La universidad privada decidió establecer los mecanismos en el nivel institucional, es decir, prevaleció una meta común como estrategia. Además, la planeación fue uno de los componentes inherentes en la creación de respuestas institucionales ante las dificultades económicas.

En cambio, las respuestas de la universidad pública fueron predominantemente en el nivel de facultad —aunque casi la mitad de las

facultades no planeó o no introdujo alguna respuesta específica, puesto que casi la mitad de los entrevistados reconoció no haber adoptado algún mecanismo para solucionar los problemas económicos que enfrentaban. Dada la situación económica de la universidad pública, ciertas acciones en el nivel institucional que fueran más allá de la respuesta conservadora de solicitar mayor apoyo al gobierno o de incrementar las cuotas de inscripción y en las cuales todas las facultades se vieran involucradas, podrían haber dado mejores resultados.

Por otro lado, el uso de estrategias de implementación también fue diferente aun cuando se utilizó el mismo elemento de desarrollo. Ambas universidades buscaron nuevas fuentes de ingresos; la universidad pública, sin embargo, se limitó a respuestas de carácter reactivo, como el incremento de cuotas administrativas y de servicios y la solicitud de presupuestos extraordinarios al gobierno. La universidad privada, en cambio, utilizó el mismo elemento de un modo diferente. El fundamento utilizado por los administradores fue el siguiente: “como no hay dinero en México, hay que buscarlo en otras partes”. Así fue como desarrollaron un programa para adquirir donaciones a nivel internacional para atraer ingresos del extranjero.

El problema de estrategias reactivas en la administración universitaria se debe a muchas causas; su discurso no está dentro del marco de este trabajo, sin embargo, es importante mencionar una de ellas: la idea de crecimiento y estabilidad continua que hasta hace poco prevalecía dentro de la cultura administrativa universitaria. Esta concepción se refiere a la idea imperante en el trabajo administrativo que asume invariablemente la estabilidad en el medio ambiente y el crecimiento continuo. Es importante ser realistas y determinar estrategias no sólo para el crecimiento y la estabilidad. Es necesario convertirse en futuristas, observar tanto el mejor futuro posible, como prepararse para situaciones adversas, para no sucumbir ante coyunturas como las determinadas por situaciones económicas desfavorables. Y en dado caso de enfrentar contingencias desfavorables, como lo han hecho las universidades mexicanas en las últimas décadas, se requiere adoptar estrategias proactivas, estrategias creativas que impliquen el uso de nuevos métodos y rompan con estrategias tradicionales.

CONCLUSIÓN

El operar bajo presupuestos reducidos es una constante en las instituciones de educación superior y, sin embargo, el tema ha sido poco estudiado en nuestro país. Esta investigación estuvo destinada a explorar las estrategias que han adoptado las universidades mexicanas para enfrentar reducciones presupuestales y generar recursos

alternativos para su financiamiento. Para ello se estudiaron dos universidades, una pública y una privada, que se encontraban en situaciones económicas inestables y problemáticas.

La proposición subyacente en la investigación fue que, para enfrentar sus problemas económicos, las universidades aplican los elementos sugeridos por Schumpeter (1934) en su teoría de desarrollo económico. La información recopilada indica el uso de dichos elementos en las dos universidades estudiadas. En particular, las universidades respondieron a situaciones económicas desfavorables: 1) utilizando nuevas fuentes de financiamiento como el aumento de cuotas de servicio y de inscripción, el cobro de asesorías otorgadas a organismos fuera de la universidad y la búsqueda de donaciones por parte de instituciones nacionales e internacionales; 2) realizando variaciones en los métodos de producción como utilizar a los alumnos becarios y pasantes para la realización de tareas administrativas o la impartición de clases y la contratación de personal por horas; 3) introduciendo nuevos mercados de consumidores, como las empresas, y mayor número de alumnos y 4) ofreciendo nuevos servicios como nuevos programas curriculares.

Aunque las respuestas fueron, en ocasiones, similares entre la universidad pública y la privada, la privada fue más agresiva en el desarrollo de estrategias de solución para resolver sus problemas económicos. Por otro lado, se observó un resultado diferencial en la solución del problema presupuestal, favoreciendo a la institución privada. Los resultados indican que la aplicación de los elementos de desarrollo por sí solos no supone la solución a situaciones económicas adversas, y que un factor importante en el uso de estos elementos es la estrategia de implementación utilizada. Los elementos de desarrollo requieren estrategias de implementación proactivas y planeadas institucionalmente para ser mecanismos efectivos en la solución de problemas económicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALM, K. G.; E. B. Ehrle; y B. R. Webster. "Managing Faculty Reductions", en *Journal of Higher Education*, Vol. 48, No. 2, 1977, pp. 153-163.

CAMERON, K. S. "Responses to Fiscal Stress: Contrasting Higher Education and the Private Sector", en R. A. Wilson (Ed.). *Responses to Fiscal Stress in Higher Education*, Tucson, Center for the Study of Higher Education, University of Arizona, 1982, pp. 47-64.

CAPELLO, H. M. "Requerimientos para la modernización de la educación superior. Organización e Información", en *Revista de la Educación Superior*, Vol. 8, No. 1, 1989, pp. 125-126.

GLAZER, J. S. "Designing and Managing an Interuniversity Consortium in a Period of Decline", en *Journal of Higher Education*, Vol. 53, No. 2, 1982, pp. 177-194.

GLENNY, L. A. "The Concept of Short-Run Decision Making", en R. A. Wilson (Ed.). *Responses to Fiscal Stress in Higher Education*, Tucson, Center for the Study of Higher Education, University of Arizona, 1982, pp. 25-35.

LESLIE, L. L. y H. F. Miller. *Higher Education and the Steady State*, ERIC/Higher Education Report No. 4, Washington, D.C., The American Association of Higher Education, 1974.

LIEUALLEN, R. E. "Survival in the 1980s: Institutional Perspective", en R.A. Wilson (Ed.). *Responses to Fiscal Stress in Higher Education*, Tucson, Center for the Study of Higher Education, University of Arizona, 1983, pp. 22-27.

MILES, R. E.; C. C. Snow; A. D. Meyer y H. J. Coleman. "Organizational Strategy, Structure, and Process", en R. H. Miles (Ed.). *Resource book in Macro Organizational Behavior*, Santa Monica, Goodyear Publishing Co., 1980.

MILLET, J. *Resource Reallocation in Research Universities*, Washington, D.C., Academy for Educational Development, Inc., 1973.

MONTALVO Pérez, A. L. "La educación superior en México: retos y compromisos para la modernización", en *Revista de la Educación Superior*, Vol. 18, No. 1, 1989, pp. 87-102.

MORTIMER, K. P. y B. Taylor. "Budgeting Strategies Under Conditions of Decline", en L. Leslie (Ed.). *Responding to New Realities and Funding. New Directions for Institutional Research*, No. 43, San Francisco, Jossey-Bass, 1984, pp.67-86.

MORTIMER, K. P. y M. L. Tierney. *The Three "R's" of the Eighties: Reduction, Reallocation, and Retrenchment*, AAHE-ERIC/Higher Education Research Report No. 4, 1979.

MOULTON, E. O. "Survival in the 1980s: A State Perspective", en R. Wilson (Ed.). *Survival in the 1980s: Quality, Mission, and Financing Options*, Tucson, Center for the Study of Higher Education, University of Arizona, 1983, pp. 13-22.

NOVELO Urdanivia, F. *La universidad pública y el neoliberalismo*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, 1992.

SCHUMPETER, J. A. *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press, 1934.

SHIRLEY, R. C. "The SUNY-Albany Experience", en R.A. Wilson (Ed.). *Responses to Fiscal Stress in Higher Education*, Tucson, Center for the Study of Higher Education, University of Arizona, 1982, pp. 19-24.

WESTERN Interstate Commission for Higher Education. "Higher Education in the Western Region of the United States. An Overview", Documento preparado para la reunión "Avenues for Cooperation: A WICHE-Mexico Meeting to Strengthen Higher Education Collaboration", Monterrey, N.L., 23-24 de abril, 1993.

WHETTEN, D. A. "Organizational Responses to Scarcity: Exploring the Obstacles to Innovative Approaches to Retrenchment in Education", en *Educational Administrative Quarterly*, Vol. 17, No. 3, 1981, pp. 80-97.

ZEDILLO, E. en Silva C. "5.5 por ciento del PIB se destina a la Educación", *U-2000*, Año IV, No. 82, México, abril 16, 1993, p. 5.