



**CENTRO INTERUNIVERSITARIO DE DESARROLLO  
CINDA**

**IV SEMINARIO INTERNACIONAL DE VICERRECTORES DE  
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LAS UNIVERSIDADES DE  
CINDA**

**Universidad de Santiago de Compostela  
España, 30 de septiembre de 2008**

El Seminario tuvo lugar entre los días 30 de septiembre y 4 de octubre del 2008 en la sede de Estudios Avanzados de la Universidad de Santiago de Compostela.

La sesión inaugural fue presidida por el Rector Magnífico Senén Barro Ameneiro, quien dio la bienvenida a los participantes y señaló la importancia del tema del financiamiento universitario, destacando que siempre debe estar al servicio de lo académico.

Luego, el representante de CINDA, Luís Eduardo González agradeció la hospitalidad de la Universidad y de la Comunidad Gallega a los participantes y entregó un saludo especial al Director Ejecutivo de CINDA Iván Lavados. Posteriormente habló sobre algunos de los aspectos relevantes que marcan el estilo de trabajo del Centro. Entre ellos destacó:

- Que los participantes especialistas son los que actúan en representación y por mandato de su institución.
- El trabajo es conjunto, pero con el mayor respeto por la autonomía de cada universidad participante y la actitud de los integrantes, que es más colaborativa que consumidora.
- La convergencia en la determinación de temas o problemas relevantes. que conduce, por lo general, a aquellos que afectan más a la mayoría de las instituciones. Esta decisión de enfrentar mancomunadamente los problemas seleccionados, hace que en ellos trabajen tanto quienes los han sugerido como primera prioridad, como aquellos que no tienen tanta urgencia.
- La claridad en la formulación de objetivos, en la asignación de tareas y en la especificación de plazos, conforma un plan de trabajo en torno a un proyecto adecuadamente definido y se combina lo teórico con lo práctico. Además se enfatiza la autoevaluación.
- El clima de trabajo de confianza y colaboración que genera identidad con el grupo y un fuerte compromiso con las tareas y acciones establecidas y un grato ambiente de excelentes relaciones humanas entre los participantes

A continuación Rogelio Conde Pumpido, Director General de la Consellería de Educación y Ordenación Universitaria, agradeció la presencia de los participantes en la Comunidad Autónoma de Galicia, haciendo énfasis en la responsabilidad compartida de académicos y autoridades de gobierno para lograr un financiamiento equilibrado de la educación superior que permita el desarrollo académico institucional

A continuación, asumió la coordinación de las sesiones de trabajo Miguel A. Vázquez Taín, Vicerrector de Economía de la Universidad de Santiago de Compostela y se inició la primera sesión con la presentación de Efraín González de Olarte referida al financiamiento de actividades no universitarias de la Pontificia Universidad Católica de Perú. En su exposición, destacó que la Universidad recibía anteriormente un 60% de su financiamiento del Estado. En la actualidad, sin embargo, se autofinancia en sus tres

modalidades de universidad presencial, universidad virtual y se está iniciando también universidad abierta. Además, la Universidad ha asumido plenamente su criterio de responsabilidad social. La asignación de recursos a la PUCP están dados por el crecimiento y proyección institucional y por la estabilidad de largo plazo cimentada en la lógica de que los gastos ordinarios se financian con ingresos comunes y los extraordinarios con ingresos no académicos.

El financiamiento por la vía de actividades no universitarias se da de diversas formas. En primer lugar, por la rentabilidad del patrimonio inmobiliario (edificios, malls, etc) que representan el 11% de los ingresos y que se incrementarán en la próxima década cuando se cancelen los préstamos asumidos. En segundo término, por servicios a terceros a través de los laboratorios y asesorías externas que representan otro 11% de los ingresos. En tercer lugar, por la venta de bienes y servicios que incluye la venta de libros, el arriendo de instalaciones universitarias; el apoyo técnico académico a instituciones públicas y privadas; y el apoyo técnico jurídico a entidades del Estado. En cuarto lugar, por el manejo financiero y finalmente, en quinto lugar, a las donaciones tanto de agencias externas como de ex alumnos. Para ello, se está organizando una oficina espacial que vea todos estos aspectos.

Se plantea además como clave para el futuro el lograr una diversificación planificada de los ingresos no académicos en función del plan estratégico institucional, el desarrollo de una gestión más empresarial, y una racionalización frente a dos alternativas la del crecimiento basado en la densificación de su campus actual o bien de la posibilidad de abrir nuevas sedes.

Luego de un tiempo discusión y debate entre los participantes, se realizó un breve receso para continuar con la presentación de Héctor Morera González, Vicerrector de Finanzas de la Universidad de Costa Rica, quien se refirió al fideicomiso de titularización como fuente de financiamiento.

Durante su presentación se refirió a las características Generales de la Universidad, a sus condiciones de financiamiento, a la composición de ingresos y de egresos, al fideicomiso y al arrendamiento. Cabe señalar que la Universidad produce el 70% de la investigación nacional y el 50% de la investigación de Centroamérica.

El fideicomiso aparece como forma operativa equilibrada para asumir riesgos y responder en forma ágil, además presenta ventajas para la Universidad en el contexto financiero y patrimonial. En él participan: la Universidad que ofrece la oportunidad de construcción de un nuevo edificio y se compromete a arrendarlo, el Banco que aporta los recursos, incluso emitiendo bonos en base al negocio y el Estado que permite un escudo fiscal. No obstante tiene algunas dificultades derivadas de las exigencias administrativas y de control mutuo, en la constitución del patrimonio y responsabilidades a terceros y por la determinación anticipada de los costos en contrato de arrendamiento.

A continuación hizo su presentación el gerente de la Universidad de Valencia, Juan Oltra Vidal, que estuvo estructurada en dos partes. La primera sobre la Universidad en su conjunto y la segunda sobre los aspectos administrativos.

La Universidad de Valencia es una institución pentacentenaria con tres campus y 50.000 estudiantes. Es una institución pública con financiamiento estatal, su principal problema es el flujo de caja en especial para inversión de infraestructura, ya que se le adeuda un monto significativo. Esta situación le obliga a realizar gestiones de tesorería para reordenar el proceso de pago y de cobro, de modo de evitar las deudas y los déficits. Entre los instrumentos utilizados están el leasing, confirming, concepciones administrativas, entidades impuestas y nuevos criterios en la licitación de obras públicas. Las tendencias que se observan son la optimización de los ingresos, la racionalización de los gastos, el fund rising, y la gestión de activos (arriendos producción de energía fotovoltaica, etc.)

La sesión de la tarde se inició con la presentación de Iván Mancebo, Vicerrector de Administración y Finanzas de la Universidad INTEC, República Dominicana, quien dio cuenta del proyecto institucional. En ella mostró que los ingresos de la Universidad dependen básicamente de las matrículas y aranceles que cancelan los estudiantes. Frente a ello se propone hacer cambios, lo que implica incrementar las donaciones como lo hacen las universidades de USA y algunas latinoamericanas. Otras iniciativas son el Centro Internacional de Idiomas y algunos nuevos centros académicos que prestan servicios. También se está implementado un sistema de donaciones con los egresados a través de una campaña denominada “un ladrillo para la colmena”. Para el futuro se ha planteado crear un curso preparatorio y colegios técnicos secundarios e incrementar la prestación de servicios con miras a tener una institución de excelencia de clase mundial.

La sesión de la tarde continuó con la presentación de Roberto Enrique Montoya Vila, Vicerrector Administrativo de la Universidad Javeriana, quien se refirió a la productividad académica de los profesores. Luego entregó una breve presentación de los datos generales de la Universidad. Un 72% corresponde a las matrículas por ser una entidad privada, un 20% a las actividades de educación continua y el 8% a un portafolio de otras inversiones. Al referirse a la productividad académica insistió en ampliar el espectro del quehacer académico en el campo de la docencia, investigación y prestación de servicios. Respecto a la docencia, entre las instituciones con mayor énfasis en esta área se considera que lo normal es que un académico realice entre 16 y 18 horas presenciales semanales según un estudio de la OECD. En cambio, en las universidades de investigación esta cifra baja a entre 8 y 10 horas.

En el caso de la Universidad Javeriana, un tercio del tiempo de los profesores de planta se destina a la docencia (unas 12 horas en promedio) incluidas horas presenciales (6 horas que corresponde al 15%). Llama la atención que en segundo término está la gestión con un 20% de participación y la investigación en tercer lugar con un 15%. Esta situación no se corresponde con la importancia que tienen en la Universidad los ingresos por matrícula. Sin embargo, si se incrementa el número de horas de docencia de los profesores de jornada completa, aunque fuera levemente, el ahorro total es bastante significativo. De hecho con una hora adicional de docencia para los profesores de tiempo completo tendría un impacto de 1,8 millones de horas en un semestre teniendo como referencia la de una cátedra de U\$30. Además, se constató que en la Universidad Javeriana, tanto a nivel nacional como internacional, la tasa de estudiantes

por profesor era una de las más bajas. El planteamiento es hacer una modificación, para lograr una producción equilibrada en términos de docencia, investigación, gestión y extensión a nivel de departamento.

Otro aspecto relevante es que la Universidad Javeriana creó una oficina de Fun Raising en USA

La mañana del segundo día se inició con la presentación de Juan Hernández Armenteros, del Consejo de Rectores de las Universidades Españolas y profesor de la Universidad de Jaén, quien dio cuenta del esfuerzo de compilación sobre información disponible de los datos actualizados de los 17 sistemas universitarios del país. Las cifras indican que la oferta de títulos en las universidades públicas se ha mantenido relativamente constante. Para la formación de grado la mayoría de las universidades en su financiamiento están por encima de la comunidad europea, pero no así para el financiamiento de la investigación. Por otra parte, los costes por universidad son diferentes y no comparables.

Luego de un receso, la segunda presentación de la mañana estuvo a cargo de Miguel González Gaviola, Secretario de Financiamiento para el Desarrollo de la Universidad de Cuyo, quien trabajó junto a Javier Andrés Macchi, Asesor de Financiamiento Externo de la Universidad Nacional de la Pampa, para referirse al consorcio de las universidades nacionales que cuenta con 90.000 docentes y un millón de estudiantes y que está financiado por el Gobierno central. El Consorcio tiene objetivos compartidos y entre otras tareas realizadas está la de un sistema de datos y la de una red de información compartida que ha permitido optimizar recursos con un costo de mil dólares por institución por mes. También han establecido un sistema conjunto de compras y servicios, incluyendo seguros laborales, lo cual implicó todo un proceso tanto interno de las entidades participantes como con los proveedores y con el Estado. En el futuro se plantea también ofrecer servicios por parte de las universidades

A continuación se realizó la presentación de Francisco Toledo Lobo y Antoni Montaña Riera, Rector y Gerente, respectivamente, de la Universidad Jaume I de Castellón, quienes se refirieron a las sinergias entre las estrategias de calidad y de recolección de fondos en el marco del plan estratégico. Entre los factores de éxito del Plan se mencionan el suficiente financiamiento, una oferta educativa diferenciada, la motivación del personal docente e investigadores y del personal administrativo y de servicios, la empleabilidad de egresados, el impacto de la sociedad y la notoriedad institucional, la cultura organizativa vertebradora e innovadora, una dirección adecuada y la promoción hacia la calidad y la excelencia (modelo EFQM). Esta es la primera Universidad que recibe el sello de excelencia europea con una puntuación sobre los 500 puntos, lo cual le ha facilitado la captación de fondos

Los fondos de la Universidad se obtienen principalmente de la subvención estatal, pero, se enfrentan a situaciones de disminución demográfica y la disminución relativa de los fondos públicos para la enseñanza. Ello ha obligado a establecer un programa de patrocinio de la Universidad que implica confeccionar un mapa de los patrocinadores

jerarquizados, preparar un portafolio de proyectos patrocinables, generar un sistema de gestión de patrocinios con una política de reconocimiento de donantes.

La mañana del tercer día se inició con la presentación de Raúl Hernández Mazariegos, Vicerrector del Área Financiera de la Universidad de San Carlos de Guatemala, quien hizo en primer lugar una referencia a la Universidad. La Universidad es financiada prácticamente en su totalidad por el Estado, los estudiantes solo cancelan U\$12 al año. En cada período ingresan alrededor de 20.000 nuevos estudiantes con una matrícula total de 135.000 alumnos y un presupuesto total de 160 millones de dólares. De ellos el 85% se destinan a gastos operativos rutinarios. Dada las restricciones para el incremento de fondos la Universidad ha dispuesto de varios recursos administrativos como por ejemplo, el cobro por derechos a exámenes de admisión (U\$ 6) el arriendo de espacios comerciales a demandantes externos, incluyendo algunas como cafeterías, casetas, aparcamientos, albergues universitarios y kioscos. Para ello ha sido necesario establecer normativas y disposiciones especiales. De esta forma, se ha logrado complementar el aporte fiscal con un 5% de sus ingresos por renta de activos, otro 5% por derechos educacionales y un 16% con otros ingresos, por ejemplo educación continua, servicios y donaciones.

La segunda presentación de la mañana estuvo a cargo de Alma Lucía Díaz Granados de la Universidad del Norte de, Barranquilla, Colombia, quien se refirió a las diversas fuentes de recursos para lograr las metas de desarrollo y mejorar los indicadores en una zona del país que tiene importantes condiciones de pobreza. Colombia tiene 26% de cobertura y hay una oferta de 4.400 programas de pregrado.

La Universidad del Norte, como entidad privada de origen empresarial, se sustenta básicamente de las matrículas (82%) de sus diez mil estudiantes distribuidos en 20 programas de pregrado y 82 de posgrado en su gran mayoría de especialización. El 70% de sus programas está acreditado. El otro 18% se financia con prestación de servicios. Además, tiene una administración muy eficiente.

La Universidad está trabajando con un nuevo enfoque de administración universitaria que ha incorporado seis nuevas fuentes de recursos y mediadas administrativas. Entre ellas se puede señalar la optimización de la gestión que incluyen un monitoreo a los departamentos, el mejoramiento de la imagen corporativa, mayor competitividad y un enfoque empresarial, el trabajo con prestación de servicios internos a las 13.000 personas que ingresan en promedio durante cada día en la institución en un concepto de campus- ciudad

Entre las nuevas fuentes de recursos se pueden señalar en primer lugar, alianzas estratégicas con gobiernos y empresas, por ejemplo la venta de programas para atención preescolar, la construcción prefabricada, el trabajo con ferias de negocios, los ciber café con empresas de informática, los restaurantes con bebidas no alcohólicas. En segundo término, la creación de servicios internos como almacenes, librerías y papelerías, lugares esparcimiento, un cine flexible, gimnasios, celebración de eventos, arriendo de laboratorio de idiomas, arriendo de computadores portátiles, vacaciones infantiles etc. En tercer término, el incremento de las campañas de captación de fondos

con el sector empresarial en el cual se trabaja con el sistema de reducción de impuestos. En cuarto término, la financiación directa para asegurar demanda de los estudiantes el que se financia en parte con la rentabilidad de los fondos de los alumnos de alta solvencia que pagan por adelantado. En quinto lugar, con la negociación con proveedores vía licitaciones y subastas por Internet (llamada “bajasta” para ello se fija un precio base para las propuestas y a la hora de cierre se adquiere la mejor oferta). En sexto lugar, la optimización de la infraestructura y recursos, con lo cual se llega a sobre 90% de uso de tiempo horario de la capacidad instalada en términos de salones, sin embargo solo se llega al 60% para sillas y puestos de trabajo, lo cual es posible mejorar.

La sesión continuó con la exposición de Miguel Ángel Vázquez Taín, Vicerrector de Economía de la Universidad de Santiago de Compostela, quien se refirió al financiamiento de la investigación, innovación y desarrollo La Universidad tiene 19 facultades y 76 departamentos en dos sedes una en Santiago y otra en Lugo, con 27 mil estudiantes de pregrado. Cuenta con 67 programas de doctorado de los cuales 30 tienen certificación de calidad. Tiene un presupuesto anual de 237 millones de euros. El 60% se financia con fondos públicos, un 8% de matrícula y la mayoría de los recursos restante provienen de I+D+i. En el marco de la sociedad del conocimiento la Universidad tiene una clara conciencia de su responsabilidad social, por ello se trasladan a la sociedad los nuevos saberes que se generan por medio de la innovación y la investigación que realizan sus 1.700 investigadores y mas de mil becarios. Entre los aspectos administrativos se está pasando de una estructura típica de facultades, a otra en la cual se han desarrollado centros integrales autónomos. Asimismo, la Universidad está a cargo de la cátedra UNESCO de Innovación y Gestión de la Cultura Emprendedora en el Marco Universitario.

Para investigación se captan casi 63 millones de euros anuales, un tercio de los cuales se obtienen en fondos concursables y dos tercios con contratos y convenios externos de estos un 20%, además de lo que obtienen para infraestructura. Asimismo ha establecido el programa UNIEMPRENDE que actúa como incubadora de empresas y la realización de concurso de ideas, proyectos, premios para proyectos de base tecnológica, así como el aporte de capital de riesgo. El gasto estructural se estima en 29 millones de los cuales 14 millones se imputan a gastos generales, lo cual implica del orden de 19 euros por hora investigador incluyendo salario e infraestructura. A partir del análisis se puede concluir que falta una política pública de financiación de la I+D. Se requiere cuantificar correctamente sus costes y se debe establecer una planificación financiera de la actividad de I+D.

Al termino de las presentaciones se destinó un tiempo a reflexionar sobre las posibilidades de cooperación de los Vicerrectores de Administración y Finanzas de CINDA. El debate y los acuerdos se organizaron en torno a tres aspectos, en primer lugar, las conclusiones y tareas institucionales que surgen de las presentaciones. En segundo lugar, las acciones que se plantean para la red de vicerrectores antes de la próxima reunión y en tercer término, las tareas que se encomendaban a los coordinadores y a CINDA con miras a la realización de la próxima reunión.

En relación al primer punto, respecto a las conclusiones y tareas institucionales, se planteó la necesidad de lograr un efecto multiplicador, generando, en lo posible, una publicación especializada a partir de los resultados del seminario, lo cual implicaría obtener un financiamiento “ad hoc”.

Entre los temas relevantes que se propuso trabajar están: el generar un modelo de gestión que trascienda los cambios de autoridades superiores y que incorpore todas las implicaciones académicas que se deriven de su aplicación; el trabajo para la recolección de fondos especiales y donaciones; y las diferentes formas de financiar la investigación. De igual manera, se insistió en la necesidad de operacionalizar algunos de los conceptos para facilitar su aplicación

Con respecto al trabajo de la Red en el intertiempo antes de la próxima reunión se señaló la importancia de fortalecer el benchmarking incorporando, por ejemplo, el trabajo con indicadores. Además, se propuso fortalecer el intercambio incluyendo el acompañamiento para las innovaciones. Asimismo, se estableció el compromiso de activar el FORO virtual que se constituyó en la reunión anterior. En tal sentido se aprobó que Alma Lucía Díaz Granados, de la Universidad del Norte, asumiera la coordinación y se utilizaran, al menos en una primera etapa, las facilidades informáticas de la Universidad del Norte, las cuales ya están preparadas para montarlo. Ello facilita el intercambio y permite procesar encuestas para su análisis posterior. Se encomendó a Alma Lucía que convocara a la comisión encargada para ello.

Con respecto a la próxima reunión y al apoyo de CINDA se propuso generar mayores sinergias para la colaboración, por ejemplo, en materias como capitales de riesgo y en el establecimiento de vínculos de colaboración con otras redes y organismos como el BID y el Banco Mundial.

Además, se decidió cambiar el nombre de estos eventos que pasaría a denominarse “Seminarios de Administración Universitaria”

Se propuso realizar la próxima reunión del 22 a 24 de septiembre del 2009 en la Universidad de San Martín, en Argentina. Entre los temas propuestos están por una parte el de los modelos de gestión, incluyendo la gestión de recursos humanos, la recolección de fondos y donaciones, y el crédito universitario. Por otra parte, el tema del financiamiento para la investigación. Se encomendó a la Universidad anfitriona y al grupo que liderará el Foro que lo decidieran.

Finalmente el Rector de la Universidad de Santiago de Compostela, Senén Barro, cerró el seminario agradeciendo la participación de los vicerrectores y el apoyo recibido por CINDA, mientras que Luís Eduardo González representante del Centro reiteró a nombre de los participantes la excelente organización del evento y la cálida acogida recibida.