



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
INSTITUTO DE CIENCIAS DE GOBIERNO Y DESARROLLO
ESTRATÉGICO

El Presupuesto basado en Resultados en las Universidades Públicas
Estatales: la integración de presupuestos por recursos autogenerados

Tesis para obtener el grado de Maestro en Auditoría Gubernamental,
Rendición de Cuentas y Gestión Estratégica

Presenta: Oscar Eduardo Blas Fragoso

Dra. Miriam Fonseca López
Directora de tesis

Diciembre, 2025

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I.....	4
Marco metodológico	4
Planteamiento del problema	4
Justificación	7
Objetivo general.....	8
Pregunta de investigación.....	8
Supuesto de investigación	8
Variables, dimensiones e indicadores.....	9
Delimitación y criterios de selección	14
Enfoque teórico.....	19
Nueva Gestión Pública – Nueva Gerencia Pública.....	19
Presupuesto basado en Resultados	20
Naturaleza de la investigación	21
Alcance de la investigación.....	22
Tipo de investigación por fuentes consultadas	23
Métodos de investigación.....	24
Estudio de caso	24
Método comparado.....	26
Técnicas de recolección de información	27
Revisión documental	28



Entrevista.....	29
Capítulo II	31
Marco teórico	31
Introducción	31
Finanzas públicas	31
Presupuesto público y métodos presupuestales.....	32
Nueva Gestión Pública (NGP)	34
Presupuesto basado en Resultados (PbR)	38
Metodología de Marco Lógico (MML)	40
Capítulo III.....	42
Marco contextual.....	42
Introducción	42
Contexto educativo nacional.....	43
Regulación del gasto público en México.....	46
La gestión de los recursos en la BUAP.....	48
Desarrollo institucional.....	48
Fuentes de financiamiento.....	49
Gobernanza y gestión financiera	51
Capítulo IV	54
Estudio de casos.....	54
Introducción	54



Facultad de Ciencias de la Computación.....	54
Asignación presupuestal.....	55
Logro de objetivos	60
Facultad de Ciencias de la Electrónica	61
Asignación presupuestal.....	62
Logro de objetivos	65
Conclusiones.....	67
Recomendaciones.....	72
Referencias	73



ICGDE

Introducción

Las Universidades Públicas Estatales (UPE) forman una parte de las instituciones que prestan servicios de educación a nivel superior en México, sin embargo, a lo largo de su historia han enfrentado diversos desafíos estructurales entre los que destacan; el incremento en la demanda y la necesidad de realizar nuevas contrataciones sin que esta situación lleve un aumento proporcional en el financiamiento que reciben; los altos costos de sus contratos colectivos de trabajo acompañados de la obligación de pagar las pensiones por jubilación que representan cada vez un mayor porcentaje de su gasto total destinado al pago de nómina; el estancamiento en la pertinencia de la oferta académica lo cual genera una brecha entre las habilidades requeridas en el entorno laboral y los conocimientos desarrollados durante la trayectoria académica; los desafíos demográficos; los problemas en la eficiencia terminal de los estudiantes, mismos que se han ido profundizando y actualmente son objeto de diversas investigaciones. Una de las más graves problemáticas que enfrentan las UPE está relacionada a su financiamiento, la incertidumbre en sus asignaciones presupuestales y el continuo incremento de sus matrículas, han generado un escenario de incertidumbre y crisis financiera que afectan su eficiencia y el logro de sus objetivos institucionales, esto pese a recibir recursos de subsidios federales, estatales y contar con la capacidad de generar sus propios recursos.

En este contexto, se analiza el Presupuesto basado en Resultados (PbR), una herramienta de la Nueva Gestión Pública (NGP) que pretende mejorar la gestión de los recursos mediante la asignación basada en la atención de problemas públicos, sin embargo, pese a su adopción a nivel federal y su incorporación en la administración de las entidades federativas, la problemática financiera en las UPE continua.

Al analizar la problemática que enfrentan estas instituciones y el contexto actual en el cual se busca la implementación del PbR, el presente trabajo deriva de la inquietud de conocer cuáles son los métodos de asignación de los recursos autogenerados por las UPE, ya que al ser instituciones con autonomía de administración existe la posibilidad de que utilicen diferentes métodos de asignación de sus recursos.

Con el propósito de analizar los métodos de presupuestación de los recursos propios al interior de una Universidad Pública Estatal, con la intención de conocer sus alcances y limitaciones como procesos racionales de asignación presupuestaria y de logro de

objetivos en relación con el método del PbR, el presente trabajo de investigación se desarrolla en cuatro capítulos, mismos que a continuación se exponen.

El capítulo I corresponde al marco metodológico de la investigación. En el capítulo se realiza el planteamiento y justificación de la problemática que enfrentan las UPE y se delimita la investigación a un estudio de casos y se toma a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla como la universidad objeto de estudio y a las Facultades de Ciencias de la Computación y de Ciencias de la Electrónica como los casos que se desarrollaran posteriormente en el capítulo cuarto. De igual forma se determinan dos variables con el propósito de analizar los alcances y limitaciones de los métodos de asignación presupuestal de las Facultades como procesos racionales de asignación de recursos y de logro de objetivos.

El capítulo II de la investigación corresponde al marco teórico y en el se desarrolla el concepto de finanzas pública destacando que abarca diversas funciones del gobierno entre las que se encuentra la planeación, la programación, y la presupuestación de los recursos públicos, derivado de lo cual se presentan diversos métodos de asignación presupuestal que México a utilizado a lo largo de su historia. Con la implementación de la Nueva Gestión Pública (NGP) a nivel federal se incorporaron diversas herramientas que en un inicio fueron utilizadas en el sector privado y se fueron incorporando a la administración pública con la finalidad de hacerla más eficiente, uno de los pilares de la NGP es el Presupuesto basado en Resultados (PbR), al respecto se profundiza en sus orígenes y se exponen los principales beneficios que se obtienen al incorporar esta herramienta en la administración de los recursos públicos.

Por su parte, en el capítulo III se contextualiza de forma general el entorno en el cual se realizará el análisis de los métodos de presupuestación de los recursos autogenerados utilizados por los casos del presente estudio establecidos en el primer capítulo. La contextualización se realiza desde dos enfoques generales, el contexto educativo nacional y la regulación del gasto público en México, el primero con la finalidad de ubicar a la BUAP dentro del Sistema Educativo Nacional y el segundo con el propósito de contar con una referencia de la estructura jurídica que debería existir al interior de las UPE con relación a la planeación, presupuestación y ejercicio de sus recursos. Por ultimo se expone el entorno dentro del cual se gestionan los recursos al interior de la BUAP,



para ello se hace una exposición de los antecedentes de la universidad, se expone como se integre su financiamiento y se abordan los órganos de gobernanza al interior de la institución y de forma puntual la normativa que regula el ejercicio de los recursos autogenerados, al ser estos los que se abordaran posteriormente en el siguiente capítulo.

El ultimo capitulo corresponde al estudio de los métodos de asignación de los recursos autogenerados de la Facultad de Ciencias de la Computación y de la Facultad de Ciencias de la Electrónica. Se exponen los antecedentes que llevaron a la creación de las Unidades Académicas y posteriormente se presentan los resultados de la evaluación de las variables *Asignación presupuestal* y *Logro de objetivos*, mismas que fueron operacionalizadas desde el capítulo I.

La conclusión del trabajo presenta un análisis comparativo de los métodos de asignación presupuestal de los recursos autogenerados utilizados en la Facultad de Ciencias de la Computación y en la Facultad de Ciencias de la Electrónica y se hace una reflexión sobre los alcances y limitaciones de sus métodos, así como, los posibles beneficios de la implementación del PbR.

Se concluye el trabajo con un breve apartado de recomendaciones en el cual se puntualiza la necesidad de la actualización de la estructura normativa de la universidad y de la necesidad de capacitación.



ICGDE

Capítulo I

Marco metodológico

Planteamiento del problema

Actualmente en México, la forma de presupuestar el gasto público es mediante el denominado Presupuesto basado en Resultados (PbR), esta herramienta de la Nueva Gestión Pública (NGP) pretende ser un instrumento que mejore la gestión del gobierno mediante la asignación de recursos basándose en la atención de problemas públicos, siendo una respuesta a las demandas de la sociedad por una administración más adecuada de los recursos públicos. De acuerdo con Acevedo (2013) uno de los resultados de la instrumentación de la NGP, y la adopción del PbR, es la evolución en la estructura y presentación del Presupuesto de Egresos de la Federación.

Para 2022, en México, el avance promedio de las entidades federativas en la implantación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño PbR-SED era de 76.3%, lo anterior de acuerdo con el informe publicado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) (s.f.a.). Este modelo de presupuestación de acuerdo con Lepore (2012) “es una herramienta para hacer más racional el proceso de asignación presupuestaria y el logro de objetivos”. (p. 216), de igual forma Jacome, citado por la SHCP, (2022) expone que:

“Este modelo surge como el medio para mejorar la manera mediante la cual los gobiernos gestionan sus recursos, con el fin de consolidar su desarrollo social y económico, y proveer mejores servicios a la población” (p. 21).

Uno de los problemas que se están buscando resolver en el país se encuentra relacionado con la educación, por ello, el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 (PND) considera dentro de su política social el derecho a la educación y el gobierno federal se compromete, entre otras cosas, a mejorar las condiciones materiales de las escuelas del país y a garantizar el acceso de todos los jóvenes a la educación (SEGOB, 2019), sin embargo, el panorama actualmente no es el más alentador y ejemplo de ello es lo que

De León (2020) expone:

Las Universidades Públicas Estatales presentan una problemática a través de causas múltiples, entre las cuales destacan: incremento de la matrícula sin incremento en los presupuestos respectivos, estancamiento en la asignación de subsidios por parte de los gobiernos federales y estatales, plantillas de profesores no reconocidas por las secretarías de Educación y Hacienda y Crédito Público, el costo de sus Contratos Colectivos de Trabajo, deuda con distintas instituciones por pago pendiente de cuotas y aportaciones de seguridad social e impuestos. (p. 2).

En este mismo sentido otros autores también exponen problemáticas en la educación superior; Francesc (2023) expone tres retos para la educación superior, no solo de México, sino de toda América Latina, los cuales son la financiación, el cambio demográfico y la pertinencia de la oferta; por otro lado para Zepeda (2016), las exigencias de acceso a la educación superior, a nivel internacional, no se encuentran equiparadas con relación a los montos de financiamiento que las Instituciones Públicas de Educación Superior (IPES) reciben; de igual forma, Mendoza (2017) expone que en materia de financiamiento se han identificado dos principales problemas en las Instituciones Públicas de Educación Superior (IPES) los cuales son la insuficiencia de recursos y la incertidumbre en la asignación de éstos.

Considerando que un problema recurrente en la educación superior es su financiamiento, se debe describir el modelo de financiamiento que se tiene en México, el cual, de acuerdo con De León (2020) se encuentra dividido por tres fuentes. En primer lugar, las instituciones son financiadas por los subsidios otorgados por la federación, en segunda instancia por los subsidios de los gobiernos estatales en los que se encuentran las universidades y, la tercera fuente son sus ingresos propios.

Pese a la adopción del Presupuesto basado en Resultados (PbR) a nivel federal y su incorporación en las entidades federativas, los problemas financieros al interior de las UPE continúan, lo cual genera el cuestionamiento sobre si la metodología es eficiente debido a que, pese a que a nivel estatal y federal se está utilizando la misma metodología presupuestal para la asignación de recursos, las asignaciones no están reflejando una

atención a los problemas que enfrentan las instituciones educativas.

Otra interrogante se genera desde el interior de las instituciones y está relacionada a la forma en la cual se administran las propias Universidades Públicas Estatales (UPE), si bien una de sus características es contar con la libertad para auto administrarse, es conveniente cuestionar la forma en cómo asignan los recursos que ellas mismas generan, considerando que estos forman parte de sus ingresos presupuestales (Polin, 2019), por lo cual, el presente trabajo pretende conocer cuáles son los métodos de asignación presupuestal utilizados por las UPE, y analizar sus alcances y limitaciones en términos de hacer más racional el proceso de asignación presupuestaria y el logro de objetivos en comparación con los beneficios que, en términos teóricos, el uso del PbR podría traer consigo.

La propuesta de conocer los métodos de asignación presupuestal utilizados por las UPE del país es de alta relevancia, ya que permitiría tener una radiografía de los métodos de asignación presupuestal utilizados por diferentes organizaciones y con ello se podrían determinar las mejores prácticas en la generación y administración de los recursos auto generados; sin embargo, se debe reconocer que pese a que podría tener un amplio impacto en la comprensión de todo el subsistema universitario, esta pretensión es demasiado ambiciosa.

Atendiendo a las limitaciones económicas, físicas, de acceso a la información, así como, las relacionadas a los aspectos estructurales de las UPE, mismas que son altamente dinámicas y multidimensionales, se opta por el estudio de casos para analizar los métodos de asignación presupuestal.

Con la finalidad de comenzar la delimitación del trabajo, se establece que únicamente se abordará a una única institución, la cual será la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), misma que reconoce diversos niveles de gobierno, los cuales no se subordinan de forma directa ya que estos cuentan con cierto grado de autonomía para administrarse, es decir, están facultados para generar y ejercer sus propios recursos.

Para el caso de esta institución, los recursos autogenerados son denominados operativamente “recursos alternos” o “de libre disposición”.

Justificación

En México, las Universidades Públicas Estatales (UPE) cuentan con tres fuentes de financiamiento, pese a esta situación uno de los problemas de mayor discusión en relación con la educación superior es la falta de recursos suficientes para poder brindar un adecuado servicio, ejemplo de ello es el llamado que hizo en 2023 la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (Anuies) a la Cámara de Diputados por el déficit de 30 mil millones de pesos generado en los cinco años previos (Méndez y Muñoz, 2023).

Actualmente en el país se ha adoptado el enfoque a resultados en la administración pública federal y se ha hecho lo correspondiente para que los estados implementen el mismo enfoque en sus gobiernos; este enfoque utiliza como una de sus principales herramientas el Presupuesto basado en Resultados (PbR), mismo que, mediante un análisis metodológico, pretende determinar las causas raíz de los problemas públicos y en base a ello crear programas para su atención, generando indicadores que permiten determinar si las asignaciones otorgadas dieron resultados o si es necesario reasignar recursos a nuevas propuestas de solución.

Pese a las asignaciones presupuestales otorgadas de forma anual por los gobiernos, federal y estatales, la situación financiera en las UPE no reporta mejoría y al contrario sólo ha ido aumentando la crisis al interior de estas, lo cual se refleja en problemas con su plantilla de personal, sus pensionados y los recursos para cubrir diversos gastos; para poder resolver los problemas, desde las propias instituciones se deben generar alternativas para mejorar su situación financiera y con ello evitar que se generen complicaciones mayores en el futuro.

Considerando que una de las atribuciones con las que cuentan las UPE es su capacidad de autogobernarse, es posible analizar su forma de asignación presupuestal como una alternativa de solución; resolviendo con ello no solo los problemas financieros, sino también, proponiéndola como una de las causas que hacen ineficientes a las Universidades Públicas Estatales en el país; lo anterior debido a que la incorrecta asignación presupuestal puede mermar el aprovechamiento de los recursos.

De acuerdo con la teoría sobre el Presupuesto Basado en Resultados (PbR), si al interior de las UPE se implementa la administración basada en resultados, y con ello el

PbR, las instituciones ejercerán los recursos de forma eficiente, basando las asignaciones en resultados; de igual forma se contaría con un modelo de presupuestación homologado en todas sus fuentes de financiamiento, contando adicionalmente con todos los beneficios que de forma general propone el modelo del PbR como son la creación de indicadores y la determinación de insumos y productos; con ello se podrá evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la organización.

La realidad es que las Universidades Públicas Estatales (UPE), pese a ser instituciones con objetivos similares son organizaciones completamente diferentes entre ellas y a su interior en sus diversas instancias organizativas, todas administran sus recursos y buscan el logro de los objetivos que previamente establecen, es por ello que analizar las formas de presupuestación al interior de una de estas instituciones puede dar resultados relevantes que permitan evaluar si es posible mejorar el aprovechamiento de los recursos autogenerados al homologar la metodología de presupuestación utilizada.

Objetivo general

Analizar los métodos de presupuestación de los recursos propios al interior de una Universidad Pública Estatal, con la intención de conocer sus alcances y limitaciones como procesos racionales de asignación presupuestaria y de logro de objetivos en relación con el método del PbR.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los métodos de presupuestación de los recursos propios utilizados por las unidades académicas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) y cuáles son sus alcances y limitaciones como procesos racionales de asignación presupuestaria y de logro de objetivos en relación con el método del PbR?

Supuesto de investigación

Los métodos de presupuestación de los recursos autogenerados utilizados por las unidades académicas de la BUAP, como procesos racionales de asignación presupuestaria y de logro de objetivos, llegan a tener un menor alcance del que se

obtendría, en términos teóricos, mediante el uso del método del PbR.

Variables, dimensiones e indicadores

De acuerdo con Arias (2012), una variable es “una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p. 57).

A continuación, se establecen y operacionalizan las variables que se utilizarán en el presente trabajo; de primera instancia se debe recordar que el propósito de contar con variables es que “cualquier persona que examine la investigación le proporcione el mismo significado a los términos o variables incluidas en las hipótesis” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 136).

Las variables que se establecen son las siguientes:

Asignación presupuestal: Para el presente trabajo, el concepto se definirá como la cantidad monetaria de recursos autogenerados que son destinados racionalmente a objetivos establecidos en el plan de desarrollo de la unidad académica. Esta variable pretende medir el grado de racionalidad con el cual se realiza la designación de recursos autogenerados en las unidades académicas de la BUAP; para lograrlo se analizará la secuencia lógica entre problemas, objetivos y acciones, así como, la existencia de información que permita apoyar en la toma de decisiones.

Considerando la complejidad del concepto, a continuación, se presenta el Cuadro 1 “Operacionalización de la variable Asignación presupuestal” en el cual se desarrollan las dimensiones e indicadores que la integran.

Cuadro 1 “Operacionalización de la variable Asignación presupuestal”

Dimensión	Indicadores
Elementos: Esta dimensión se enfoca en determinar la existencia de un análisis de los problemas, objetivos y planes de acción en la unidad académica.	Estudio del contexto: Con el apoyo de una batería de preguntas y de una revisión documental se medirá el grado de análisis con el cual se determinaron los problemas que afectan a la unidad académica, es decir, se comprobara si previo al proceso de asignación presupuestal se realizó algún estudio, u otro tipo de trabajo, que identificara las problemáticas al interior de la unidad académica. Atención de problemáticas: Mediante un muestreo se analiza si en el plan de desarrollo de la unidad académica se establecieron objetivos para atender las necesidades de la comunidad, esto implica validar la existencia de metas de corto, mediano y largo plazo. Rutas de acción: El propósito de este indicador es comprobar la existencia de programas, proyectos o estrategias, formales o no, por parte de la unidad académica; para lograrlo se utilizará una batería de preguntas para calificar las acciones de la administración e identificar la existencia de documentos como, reglamentos, procedimientos, programaciones, entre otros, que permitan constatar la existencia de planes, programas, proyectos o estrategias.

Consistencia: Analiza la solidez de los proyectos mediante la corroboración de la secuencia lógica entre las problemáticas, los objetivos y los planes de acción de la unidad académica; así como, la alineación de estos al plan de desarrollo institucional.	Congruencia en la migración de información: El propósito es verificar la existencia de congruencia entre las problemáticas y los objetivos del plan de desarrollo de la unidad académica; así como, la existencia de asignaciones presupuestales ligadas a los objetivos. Para lograrlo se plantea recabar información de fuentes primarias y elaborar matrices de verificación. Alineación estratégica: La medición será mediante la verificación simple con los incisos “sí” o “no” (ponderación de sí=1, no=0). La verificación corroborara la existencia de una secuencia lógica entre el plan de desarrollo de la unidad académica y el plan de desarrollo institucional de la BUAP.
Información para toma de decisiones: Verifica la existencia de datos que sirvan como factores para la toma de decisiones sobre las asignaciones de recursos.	Bases de análisis: Mediante una batería de preguntas se verifica la existencia de indicadores que proporcionen información sobre los avances en los objetivos institucionales, ejemplo de ellos son: número de titulados, numero de docentes inscritos en el SIN, porcentaje de programas educativos acreditados, grado de eficiencia en el uso de recursos. Evaluación de logros: Mediante una corroboración directa se verifica si para la asignación de los recursos se toman los resultados de ejercicios anteriores.

Fuente: Elaboración propia

Logro de objetivos: El propósito de esta variable es comprobar si los métodos de presupuestación utilizados por las unidades académicas de la BUAP, para la asignación de recursos autogenerados, permiten reconocer la atención de las problemáticas existentes y a su vez el cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes de desarrollo, para lograrlo se analiza y verifica la existencia de indicadores que evalúen los diversos objetivos.

A continuación, se presenta el Cuadro 2 “Operacionalización de la variable Logro de objetivos”, en la cual se desarrollan dos dimensiones; la primera que contemple las mediciones que se realizan y la segunda, la vinculación de estas con los objetivos.

Cuadro 2 “Operacionalización de la variable Logro de objetivos”

Dimensión	Indicador
Medición de avances: El propósito de esta dimensión es verificar la existencia de indicadores que midan el logro de los objetivos operativos de los programas y acciones de la unidad académica, con el fin de comprobar si los métodos de asignación presupuestal utilizados reconocen los avances en el cumplimiento de objetivos.	Ejercicio de recursos: Mediante una batería de preguntas se valida si la unidad académica cuenta con indicadores que den seguimiento a los montos de recursos ejercidos y a su vinculación con los objetivos de esta.
	Adquisición de bienes e insumos: Validar, mediante una batería de preguntas, si en el caso de haber realizado adquisición de bienes durante el presente ejercicio, se encontraban programadas en el presupuesto por recursos alternos y si se encuentran vinculadas a algún objetivo del plan de desarrollo de la unidad académica.
	Contratación de servicios: Validar, mediante una batería de preguntas, si en el caso de haber realizado la contratación de servicios durante el ejercicio en curso, se encontraban programadas en su presupuesto.

	Otorgamiento de apoyos: Corroborar, mediante fuentes primarias, si presupuestalmente se asignan recursos al otorgamiento de apoyos económicos para miembros de la unidad académica y en el caso de ser así, el procedimiento para acceder a ellos. Bases de datos: Se constatará la existencia de bases de datos sobre el seguimiento a actividades que permitan el logro de objetivos. Por ejemplo: base de datos sobre apoyos otorgados, número de ministraciones de insumos, número de solicitudes atendidas, capacitaciones al personal, numero de eventos realizados, etcétera.
Vinculación de resultados: Verificar que la unidad académica cuente con indicadores que permitan conocer los avances de las programaciones presupuestales, así como, su relación con los objetivos institucionales.	Vinculación presupuestal y programática: Mediante una batería de preguntas verificar si se cuenta con instrumentos o procedimientos que vinculen las asignaciones presupuestales con programas o acciones que la dirección de la unidad académica establece. Nivel de cumplimiento: Mediante una batería de preguntas se pretende conocer si existen indicadores sobre el grado de cumplimiento de los objetivos con relación a las acciones realizadas por la administración de la unidad académica.

Fuente: Elaboración propia

Delimitación y criterios de selección

Con el propósito de focalizar la investigación para poder llegar al objetivo de analizar los métodos de presupuestación de los recursos propios al interior de una Universidad Pública Estatal, se propone delimitar la investigación a muestras relativamente simples con la intención de facilitar la generación de explicaciones causales.

Para el presente trabajo se realiza una primera delimitación de la Universidad Pública Estatal, siendo la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) la UPE seleccionada; posteriormente, se opta por la selección de dos unidades académicas de la propia institución, para lo cual se pretende que entre ellas existiera la mayor similitud posible, tanto en términos de comunidad que la integra, como en necesidades y sobre todo en capacidad financiera; siendo esta última de vital importancia ya que el propósito contempla conocer los alcances y limitaciones de sus procesos de asignación presupuestaria.

Los criterios de selección considerados son: matrícula de alumnos, programas educativos ofertados (licenciaturas y posgrados), planta docente, plantilla administrativa, ingresos autogenerados y periodo de gestión, mismos que se desarrollan a continuación.

Con base en el anuario estadístico 2022 – 2023 de la BUAP, la delimitación de las unidades académicas que serán parte del presente estudio de casos es la siguiente:

Delimitación por matrícula de licenciatura: El criterio se considera dado que el número de estudiantes se puede relacionar directamente con las necesidades a atender y estas a su vez en cantidad de recursos económicos a requerir, es decir, la cantidad de recursos que se requieren para atender las necesidades de ochenta estudiantes no es la misma que para atender a casi cinco mil; de igual forma sucede con la modalidad educativa ya que esta puede ser presencial, escolarizada, semiescolarizada, o a distancia.

De la matrícula total de licenciatura reconocida por la BUAP, que para el ciclo escolar 2022 – 2023 fue de 89,903 estudiantes; se hace la selección de cuatro de las treinta unidades académicas que se contemplan en la estadística. Las cuatro unidades académicas seleccionadas guardan una cierta similitud en la cantidad de sus matrículas, ofertando sus programas educativos en la misma modalidad y ubicándose geográficamente en el mismo municipio.

Tabla 1 “Matrícula estudiantil por Unidad Académica y modalidad de estudios”

Unidad Académica/ Programa Educativo	Modalidad	Matrícula
<u>Facultad de Ciencias de la Computación</u>		<u>3,398</u>
Licenciatura en Ciencias de la Computación	Escolar	602
Licenciatura en Ingeniería en Ciencias de la Computación	Escolar	2,141
Licenciatura en Ingeniería en Tecnologías de la Información	Escolar	655
<u>Facultad de Ciencias de la Electrónica</u>		<u>3,639</u>
Licenciatura en Ciencias de la Electrónica	Escolar	517
Licenciatura en Gestión de Ciudades Inteligentes	Escolar	88
Licenciatura en Ingeniería en Energías Renovables	Escolar	464
Licenciatura en Ingeniería en Mecatrónica	Escolar	1,649
Licenciatura en Ingeniería en Sistemas Automotrices	Escolar	921
<u>Facultad de Arquitectura</u>		<u>4,944</u>
Licenciatura en Arquitectura	Escolar	3,016
Licenciatura en Diseño Gráfico	Escolar	1,479
Licenciatura en Diseño Urbano Ambiental	Escolar	449
<u>Facultad de Ingeniería</u>		<u>4,683</u>
Licenciatura en Ingeniería Civil	Escolar	1,478
Licenciatura en Ingeniería Geofísica	Escolar	303
Licenciatura en Ingeniería Industrial	Escolar	1,264
Licenciatura en Ingeniería Mecánica y Eléctrica	Escolar	1,248
Licenciatura en Ingeniería Textil	Escolar	189
Licenciatura en Ingeniería Topográfica y Geodésica	Escolar	201

Fuente: Elaboración propia con base en Anuario Estadístico 2022–2023, BUAP.

Delimitación por número de programas de posgrado: Este criterio es utilizado debido a que las cuotas de inscripción y reinscripción de los estudiantes de posgrado es una fuente de financiamiento autogenerada por las Facultades, además de ser un recurso periódico del cual es posible estimar la recaudación. Desafortunadamente, para analizar la recaudación generada por los posgrados se requiere hacer una investigación detallada

por cada programa de posgrado ya que no se cuenta con una plataforma institucional en la que se proporcione información de los programas de forma estandarizada y en algunos casos ni siquiera en programas que se imparten por una misma unidad académica.

Tabla 2 “Cantidad de programas de posgrado por Unidad Académica”

Unidad Académica	Posgrados	
	Maestrías	Doctorados
Facultad de Arquitectura	2	1
Facultad de Ciencias de la Computación	2	1
Facultad de Ciencias de la Electrónica	2	2
Facultad de Ingeniería	1	0

Fuente: Elaboración propia con base en anuario estadístico 2022 – 2023, BUAP.

Considerando el criterio de selección de programas de posgrado ofertados por unidad académica, la delimitación de las cuatro unidades académicas muestra una clara diferencia por parte de la Facultad de Ingeniería, al no contar con ningún programa de doctorado y al tener un menor número de maestrías que las otras unidades académicas lo cual repercute directamente con la generación de recursos monetarios; otra unidad que resalta una diferencia es la Facultad de Ciencias de la Electrónica la cual cuenta con un doctorado adicional al de la Facultad de Arquitectura y la Facultad de Ciencias de la Computación. Se adelanta que el número y la matrícula de estos posgrados se desarrollará posteriormente ya que impactan directamente en la generación de los recursos, siendo en el caso de algunas unidades la fuente principal de sus recursos autogenerados.

Delimitación por planta docente: Al igual que la matrícula de estudiantes, la planta docente representa una unidad de medida importante considerando los recursos con los que se cuentan, sin embargo, también toma gran relevancia si se considera que los docentes pueden desarrollar eventos académicos denominados de educación continua de los cuales se pueden recaudar recursos económicos.

De acuerdo con el anuario estadístico 2022 – 2023, la BUAP contaba con 4,312 profesores en el nivel superior; de la totalidad de profesores a continuación se presenta la clasificación por categoría de la planta docente correspondiente a las cuatro unidades académicas que se han delimitado anteriormente.

Tabla 3 “Planta docente por Unidad Académica”

Unidad Académica	Categoría			Total de profesores
	Hora Clase	Tiempo Completo	Medio Tiempo	
Facultad de Ciencias de la Computación	31	82	10	123
Facultad de Ciencias de la Electrónica	43	88	10	141
Facultad de Arquitectura	83	65	9	157
Facultad de Ingeniería	69	66	29	164

Fuente: Elaboración propia con base en anuario estadístico 2022 – 2023, BUAP.

Pese a que el promedio de profesores por unidad académica en la BUAP es de 120, todas las unidades que se están contemplando en la selección cuentan con una planta docente superior al promedio, siendo la facultad de ingeniería la que cuenta con mayor planta docente.

Delimitación por plantilla administrativa: El número de personal no académico se considera como un criterio de importancia ya que es otro elemento que genera erogaciones económicas que deben ser cubiertas de forma periódica y representan la capacidad de las unidades académicas para atender los asuntos de carácter administrativo lo cual repercute en la delegación de funciones.

Con relación al criterio de plantilla administrativa, se resalta que esta información no es proporcionada por el anuario estadístico por lo cual los datos son derivados de la Plataforma Nacional de Transparencia, a corte del cuarto trimestre del ejercicio 2023.

Tabla 4 “Personal no académico por Unidad Académica”

Adscripción	Total
Facultad de Arquitectura	31
Facultad de Ciencias de la Computación	23
Facultad de Ciencias de la Electrónica	25
Facultad de Ingeniería	36
Total General	115

Fuente: Elaboración propia con base en Plataforma Nacional de Transparencia.

De la selección de unidades académicas realizada, existe una mayor similitud entre la Facultad de Ciencias de la Computación y la Facultad de Ciencias de la Electrónica, así como entre la Facultad de Arquitectura y la Facultad de Ingeniería, existiendo una diferencia entre los primeros de apenas dos trabajadores adscritos y entre el segundo par de unidades de cinco; por su parte, la diferencia entre cada par de unidades es de seis personas, esto entre la Facultad de Arquitectura y la Facultad de Ciencias de la Electrónica.

Desarrollando una delimitación más enfocada se destaca que en las Facultades de Ciencias de la Computación y Ciencias de la Electrónica, la dirección se encuentra nombrada para el periodo 2023 – 2027. En contraste, las Facultades de Arquitectura y de Ingeniería, actualmente se encuentran en la gestión 2020 -2024.

Con relación a las finanzas de las unidades académicas seleccionadas, se puede resaltar que las mismas reciben recursos de diversas fuentes, entre las que se pueden mencionar los fondos fijos y la asignación del Programa Operativo Anual (POA). Otra fuente de recursos son los ingresos propios o llamados recursos alternos, los cuales son el objeto del presente trabajo de investigación al ser estos los recursos autogenerados por las Facultades.

Desafortunadamente la información existente sobre los ingresos autogenerados en las unidades académicas de la BUAP es limitada, siendo la Facultades de Arquitectura y la Facultad de Ciencias de la Computación las que muestran en sus informes de labores

la información más desglosada sobre la generación de recursos alternos; siendo seguidas por la Facultad de Ciencias de la Electrónica, que desglosa la relación de ingresos por eventos de educación continua.

Concretando la delimitación de las unidades académicas que serán objeto de investigación para el presente trabajo académico se selecciona a la Facultades de Ciencias de la Computación y a la Facultad de Ciencias de la Electrónica, considerando que existe una mayor similitud entre estas dos unidades académicas tanto en personal administrativo adscrito, personal académico, numero de programas de posgrado impartidos y matrícula estudiantil, además de ser unidades académicas con una administración que dio inicio en el periodo 2023.

Enfoque teórico

Con la finalidad de reconocer las principales posturas teóricas que guiarán el presente trabajo, se realiza la exposición de los enfoques de la Nueva Gestión Pública (NGP) y del Presupuesto Basado en Resultados (PbR), siendo estos los principales conceptos que serán utilizados para el análisis del problema; y para apoyar los enfoques teóricos que se presentan se define el concepto de presupuesto.

Nueva Gestión Pública – Nueva Gerencia Pública

La Nueva Gestión Pública (NGP), o Nueva Gerencia Pública, es considerado como un paradigma de la administración pública, el cual, ha sido adoptado por diversos países en las últimas décadas, este modelo organizacional se basa en los principios de la administración privada y busca adaptar los preceptos de la administración privada al sector público, entre los cuales se encuentran el enfoque a resultados, la creación de valor y la búsqueda de eficiencia, eficacia y economía en los procesos que lleva a cabo, por último, se debe señalar que el modelo de la NGP es resultado del desarrollo de diversas teorías como el de la elección pública como expone Cesar Bustamante:

La Nueva Gestión Pública implicó un cambio conceptual en el terreno de la administración pública pues, al incorporar el esquema teórico-práctico de la administración privada y el enfoque gerencial de las empresas, a la operación de

la administración del estado, acuñó el concepto de gerencia pública (2013, p. 32).

Por otro lado, otros autores, como Mejia y Contreras (2017) argumentan, con relación al modelo de la Nueva Gerencia Pública, lo siguiente:

Busca forjar un Estado que haga frente a la complejidad e incertidumbre, además de implantar una gestión financiera que asegure un manejo económico adecuado de las finanzas públicas, con economía sana, eficacia de las inversiones y eficiencia en el gasto, así como mejorar la calidad de los servicios que presta (p. 34).

Este nuevo modelo de administración se ha adoptado desde el nivel federal del gobierno mexicano, y desde hace algunos años se han realizado esfuerzos para poder incorporarlo en todos los niveles de la administración pública, lo cual representa un factor crucial para poder entender la idea de proceso racional de asignación presupuestal y logro de objetivos.

Presupuesto basado en Resultados

De acuerdo con Wlaler Lepore, el presupuesto basado en resultados “es una herramienta para hacer más racional el proceso de asignación presupuestaria y el logro de objetivos, creando incentivos que disminuyen las asimetrías de información entre burocracia y sociedad” (2012, p. 216); de igual forma, Acevedo (2013) afirma que el uso del presupuesto basado en resultados en México ha tenido un avance gradual, esto debido a que para su implementación se deben tener en cuenta dos factores: la falta de un marco institucional adecuado para su uso y, la necesidad de un cambio de paradigma, por parte de los funcionarios, sobre el ejercicio del recurso.

Dentro de los esfuerzos realizados por el gobierno para la adopción de la Nueva Gerencia Pública (NGP), y con ello la implementación del PbR, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) ofrece de forma anual el diplomado “Presupuesto basado en Resultados”, en él se exponen los antecedentes que dieron lugar a la NGP, así mismo, vincula como uno de sus pilares al PbR y desarrolla los diversos elementos que se requieren para la correcta implementación del presupuesto basado en resultados, así

como sus múltiples beneficios, entre los que se encuentran la vinculación de los recursos asignados a productos identificables, bienes o servicios, y a resultados, estos entendidos como beneficios para la población (SHCP, 2022).

El PbR es de gran utilidad para el presente trabajo de investigación ya que resulta tener dos utilidades plenamente identificables. Por un lado, el PbR ya es un método de asignación presupuestal reconocido del cual ya se conocen sus beneficios, lo anterior al punto de ser adoptado por el propio gobierno federal del país como el método de presupuestación de los recursos públicos, además de estar en proceso de adopción a nivel estatal.

El otro gran aporte de la teoría del PbR, para el presente trabajo de investigación, es el contar con numerosos trabajos académicos que lo han ido desarrollando al punto de contar con un esbozo de los elementos que se requieren para poder evaluar conceptos abstractos o de difícil medición como son el logro de objetivos y la determinación de si un proceso es o no racional.

Metodología

Para poder lograr el objetivo planteado se debe desarrollar un proceso de investigación, el cual debe estar guiado por un conjunto de métodos que apoyen en el desarrollo de la solución del problema, para ello, es necesario exponer, no solo los métodos, sino la ruta que será utilizada para el desarrollo del presente trabajo.

Naturaleza de la investigación

La investigación cualitativa se enfoca en la comprensión de los fenómenos desde la perspectiva de los individuos y es un enfoque que es recomendado cuando el tema ha sido poco estudiado; en el mismo sentido Lerma (2009) expone que la investigación cualitativa es aquella que estudia el quehacer cotidiano de la gente y su interacción con el medio, dando como resultado la generación de teoría a través de los datos, en ella los participantes intervienen activamente y es de índole interpretativa.

El objetivo del presente trabajo es analizar los métodos de asignación de presupuesto, por los recursos de autogeneración, al interior de las UPE, contemplando conocer cuáles

son sus alcances y limitaciones en relación con la asignación presupuestaria y el logro de objetivos; en este sentido, el enfoque cualitativo permite examinar de una forma adecuada las formas de presupuestación entendiendo que esas son el resultado de contextos y fenómenos específicos. De igual forma se opta por la metodología cualitativa ya que para conocer los procesos de presupuestación se requiere en gran medida de la intervención de los responsables y de una cotidiana interpretación de la información obtenida.

Alcance de la investigación

De acuerdo con Barco y Carrasco (2018), las investigaciones cualitativas pueden generar explicaciones causales; de igual forma señalan que “se basa en identificación de eventos, para luego contextualizar y conceptualizar estos eventos en mecanismos” (p. 122); este tipo de alcance puede llegar a confundirse con el explicativo, sin embargo, difiere completamente ya que no pretende establecer relaciones de causa–efecto entre sus variables.

Continuando con el alcance de las explicaciones causales, Bhaskar, citado por Barco y Carrasco, (2018) expone que existen tres dominios de la realidad (empírico, actual y real) los cuales convergen para la generación de estas explicaciones. En este sentido se puede entender que este alcance es de mayor complejidad al de otros alcances de investigación, ya que se debe relacionar la realidad en sus tres dominios; la estructura y mecanismos propios de los eventos, su contexto histórico y la experiencia directa de quien se encuentra en ellos. De igual forma se debe reconocer el uso de técnicas de investigación como la recolección de datos ricos, la entrevista y la observación intensiva, para la generación de las explicaciones.

El objetivo de la investigación es generar explicaciones causales mediante el reconocimiento de los mecanismos que intervienen en la elaboración de los presupuestos por recursos propios al interior de las UPE; con ellos se podrán analizar de una forma detallada los alcances y limitaciones de los métodos de asignación utilizados y de igual forma se podrán comparar los resultados con aquellos que la teoría del PbR reconoce.

La presente investigación se basará únicamente en el reconocimiento de los diversos

procesos que se llevan a cabo para la elaboración de los presupuestos por recursos propios al interior de dos unidades académicas, denominadas facultades, de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Tipo de investigación por fuentes consultadas

Arias (2021) argumenta que, en investigación, la referencia a “tipos” engloba distintos modelos del conocimiento, una de estas formas de tipificar a los modelos de conocimiento es con relación a su fuente. En este sentido la investigación puede ser de laboratorio, de campo o de tipo documental, esta última refiere a investigaciones que se basan en la consulta de documentos tales como: libros, revistas, periódicos y otros. De igual forma la investigación de campo es de mayor uso en las ciencias sociales y contempla la entrevista y la observación como técnicas para recabar información de interés.

En el mismo sentido, Arias (2012) cataloga a la investigación según su diseño y la clasifica en documental, de campo y experimental; en esta segmentación se define a la investigación documental como “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales” (p. 27); por otro lado, la investigación de campo recolecta datos directamente de los sujetos y de la realidad donde ocurren los hechos.

La investigación documental para Gómez (2011) tiene su consideración interpretativa, ya que “intenta leer y otorgar sentido a unos documentos que fueron escritos con una intención distinta a esta dentro de la cual se intenta comprenderlos” (p. 230), es decir, intenta dar a conocer conocimiento producido en el pasado para intentar comprenderlo, por lo que, en la perspectiva cualitativa el interés de la investigación documental es de carácter interpretativo y comprensivo.

El presente trabajo puede clasificarse, por sus fuentes de consulta, como una investigación preponderante documental, lo anterior debido a que las principales fuentes de información a considerar para el análisis, comprensión e interpretación de los métodos de asignación presupuestal utilizadas por las UPE, serán documentos tales como las leyes de creación, la legislación de las universitarias y sus manuales de procedimientos;

de igual forma, para determinar el logro de objetivos se realizará un análisis de lo establecido en sus Planes de Desarrollo o los documentos que cumplan la función de establecer las metas de las administraciones.

Sin embargo, pese a realizar una investigación preponderantemente documental, se considera la recolección de información a través de fuentes primaria, lo cual corresponde a una investigación de campo, mediante entrevistas semiestructuradas y observación intensiva a los responsables de la elaboración de los presupuestos, así como, a aquellos encargados del seguimiento y evaluación del logro de los objetos.

Métodos de investigación

La Real Academia Española define al método de diversas formas sin embargo hace referencia a la forma o modo de hacer con orden, de obrar; y de forma específica en las ciencias como el procedimiento que se utiliza para enseñar y hallar la verdad, por lo cual el presente trabajo se puede englobar en dos métodos de investigación, en el estudio de casos y en el método comparado.

Estudio de caso

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) los estudios de caso cuentan con sus propios procedimientos y clases de diseño, lo cual los permite analizar de una forma profunda la unidad o caso (individuo, sistema, organización, proceso, etcétera), con ello se apoya el desarrollo de teoría y se pueden probar hipótesis.

Duran (2012) expone el estudio de caso como “un proceso de indagación focalizado en la descripción y examen detallado, comprensivo, sistemático, en profundidad de un caso definido” (p. 128) y, desarrolla el estudio de caso de dos formas. La primera, como una herramienta educativa y, la segunda como una estrategia de investigación; desde esta última, se reconoce su utilidad en situaciones donde se tienen numerosas variables de interés, mismas que tienen la característica de converger; además, de delimitar su uso en cuatro diferentes situaciones, una de ellas es cuando se considera necesario analizar las condiciones contextuales del fenómeno, ya que estas son de relevancia para él mismo.

En el mismo sentido, Yacuzzi (2005) refiriéndose al estudio de caso en la investigación plantea que se pretende la identificación de mecanismos causales, la explicación a partir de teoría, o la validación de estas. De igual forma expone que el método de caso es de mayor validez cuando se busca responder a preguntas de tipo explicativas, se tiene poco control sobre los hechos y se tratan fenómenos contemporáneos. Así, el método del caso “propone la generalización y la inferencia “hacia la teoría” y no hacia otros casos” (p. 8), es decir, contrastan la realidad con lo establecido en la teoría para validar esta última.

Siguiendo con lo expuesto por Duran (2012), se establecen cuatro características principales para la unidad de análisis en los estudios de caso, las cuales son la singularidad, la complejidad, la disponibilidad y la potencia de aprendizaje. Por último, el autor reconoce la triangulación como un requisito para la optimización de la comprensión del caso, refiriéndose a éste como una alternativa para la validación mediante la coincidencia de diferentes fuentes o puntos de vista.

Arzaluz (2005) analiza el estudio de caso y lo reconoce como “una forma de organizar datos sociales, sin perder el carácter unitario del objeto social que se está estudiando, es decir, es un enfoque que ve cualquier unidad social como un todo” (p.113). Así mismo, argumenta que la estrategia de estudio de caso es una alternativa favorable mientras que el investigador no pretenda una generalización estadística con los resultados, ya que no son resultado de una muestra. También es pertinente cuando se busca una investigación profunda conservando una visión global del fenómeno; adicionalmente se desarrolla la elección de los casos con base en diferentes diseños, como son el de sistemas similares, sistemas diferentes, y los casos extremos.

Para el análisis de los estudios de caso Arzaluz (2005) expone los planteamientos de diversos autores que hacen la distinción de este enfoque de investigación. El primer método que expone es el de Yin, quien divide entre cuatro los estudios, distinguiendo los diseños entre simple y múltiple. La segunda propuesta que se expone es la de Robert Stake quien distingue tres tipos de caso; el primero es el intrínseco, el cual pretende entender un caso en particular ya que en sí mismo es de interés y su propósito no es la construcción de una teoría o la comprensión de un fenómeno genérico. El segundo tipo de estudio de caso es el instrumental, o de interés científico, el cual tiene como características el pretender promover ideas y refinar teorías, así como, el uso del caso

para facilitar la comprensión del problema, explorándolo a fondo. El último tipo de estudio es el colectivo, en el cual se estudian casos de tipo coyunturales con la finalidad de examinar la generalidad; de acuerdo con el autor, el estudio colectivo puede resultar en un nivel superior al instrumental.

Por otro lado, Muñiz (s/f) reflexiona sobre los tipos de estudios de caso y expone que los tipos de estudio, con base en Merriam, se pueden englobar en cuatro clasificaciones; adicionalmente, en forma de guía, se exponen trece criterios para el desarrollo de una investigación de estudios de caso, entre los que se encuentran la identificación del enfoque y de la estrategia, la revisión de antecedentes teóricos, la selección del caso y su descripción, así como, la descripción del contexto y la triangulación.

Considerando la clasificación desarrollada por Stake, el presente estudio será de tipo instrumental considerando que el objetivo de la investigación es analizar los métodos de asignación presupuestal de los recursos autogenerados en dos unidades académicas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) comparándolos con la metodología del PbR, esto permitirá profundizar en temas relacionados a la administración de las UPE, así como, a la formulación de posibles estrategias que permitan generalizar la metodología empleada.

Método comparado

Continuando con la delimitación metodológica del presente trabajo de investigación, se procede a realizar la definición del método comparado, mismo que de acuerdo con Pérez (2010) comenzó su desarrollo como procedimiento analítico, en los años setenta, en las ciencias sociales.

El método comparado, de acuerdo con Tonon (2011) son estudios holísticos en los cuales se pretenden captar los elementos clave de la realidad y el núcleo de interés, de igual forma identifica tres formas de considerar la comparación en los estudios sociales y deduce la necesidad de una previa definición de los atributos y propiedades con la atribución de compararse, ya que se basa en criterios de homogeneidad.

En el mismo sentido, Pliscoff y Monje (2003) desarrollan la comparación como “un instrumento metodológico que permite el consolidar y desarrollar el conocimiento”, por lo

cual, en el campo de la gestión, el método comparado da como característica la capacidad de agudizar la descripción y síntesis de elementos en un fenómeno particular, ya sean diferenciadores o comunes.

Considerando que el método comparado tiene un desarrollo histórico superior a los treinta años en investigaciones de las ciencias sociales, y que algunas de sus características son el tratar a profundidad los elementos individuales de un fenómeno, así como, el tratar de sintetizar información relacionada a variables que se encuentran en el mismo grupo o género. Se opta por aplicar este método ya que algunas de las características que se pretenden abordar, desarrollar y definir son, en un sentido, similares entre las dos unidades académicas que se explorarán, es decir, pueden ser sujetos de compararse.

De igual forma, se analizarán los métodos de presupuestación como procesos racionales de asignación presupuestaria, para ello se debe definir el concepto de “procesos racionales”, es decir, se deben delimitar los atributos que se utilizarán para establecer si los procesos de asignación presupuestal son racionales o no. Adicionalmente, se deben delimitar los parámetros que se tomarán en cuenta para analizar las metodologías presupuestarias utilizadas por las dos unidades académicas.

Técnicas de recolección de información

De acuerdo con Hernández y Danae (2020) “las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación”, es por ello por lo que existen múltiples instrumentos, mismos que se acoplan al tipo de investigación a realizar. Estas técnicas e instrumentos deben cumplir ciertos requisitos para considerar a los resultados obtenidos útiles y legítimos; de igual forma el investigador debe realizar una correcta planeación del proceso de recolección lo cual le permita realizar una actuación concreta y optar por las técnicas mas apropiadas a los fines de cada investigación.

En el mismo sentido Yuni y Urbano (2014) señalan que las técnicas de recolección de información, en las ciencias empíricas, son clave debido a que estos son los que permiten

justificar las conclusiones teóricas; esta etapa del proceso metodológico pretende generar registros de algún tipo, los cual son valorados para determinar si son fuentes adecuadas; “el concepto de técnicas de recolección de información alude a los procedimientos mediante los cuales se generan informaciones válidas y confiables, para ser utilizadas como datos científicos”. (Yuni y Urbano, 2014, p. 29). En el caso de las investigaciones de corte cualitativo, estas técnicas permiten generar modelos conceptuales y conllevan un proceso que contempla la observación, la elaboración de instrumentos, la evaluación de la valides de estos, así como, la aplicación, procesamiento y análisis de la información.

Considerando la importancia de una correcta selección de técnicas de recolección de información, la presente investigación se apoyará de forma general en la revisión documental y en la entrevista como instrumento de recolección de datos; de forma más específica se realizará una recolección de información general mediante fuentes secundarias para posteriormente contrastarla con los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas.

Revisión documental

Dentro de las técnicas de recolección de información que se utilizarán en el presente trabajo se encuentra la revisión documental o de literatura, misma que para Girao (2015) “debería tener unas características que nos permitan acercarnos al tema de forma que podamos tener un conocimiento profundo y preciso sobre el estado de la cuestión”, en este sentido, Gómez *et al.* (2016) expone que “la revisión documental, amplía los constructos hipotéticos de los estudiantes y enriquece su vocabulario para interpretar su realidad, desde su disciplina” (p. 50).

Reyes y Carmona (2020) exponen que la investigación documental o también denominada bibliográfica, utiliza datos secundarios para la generación de una visión panorámica de la cuestión, lo anterior permitiendo tener varios puntos de referencia como el cronológico, el geográfico, el de innovación o el metodológico.

Entendiendo que la revisión documental es una técnica que permite obtener datos de fuentes secundarias y con ello se generan visiones panorámicas profundas sobre el tema de investigación, la revisión documental para el presente trabajo de investigación se

plantea en la generación de dos panoramas.

Por un lado, el cronológico, mediante el cual se plantea recabar datos sobre los momentos que guían el proceso de presupuestación de los recursos autogenerados al interior de dos unidades académicas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP); existe un estatuto orgánico y un reglamento general de ingresos y egresos, documentos de los cuales se pueden recabar información para generar algún tipo de cronología.

Por el otro lado, se pretende generar una visión sobre los métodos de presupuestación utilizados al interior de las unidades académicas objeto del estudio de caso, sin embargo, reconociendo la escasez de información y la característica de contar con múltiples fuentes de financiamiento, se realizara la revisión documental de la metodología utilizada por los diferentes niveles de gobierno en México, lo anterior con el objetivo de enriquecer el conocimiento de los elementos que caracterizan a los métodos de presupuestación utilizados, es decir, la revisión documental permitirá reconocer los métodos de presupuestación utilizados en el sector público y con ello se podrá contar con una idea de las características de los métodos de presupuestación de los recursos propios utilizados por las unidades académicas de la BUAP, lo cual ayudara a determinar sus alcances y limitaciones en comparación con el método del PbR.

Entrevista

Otra técnica que será fundamental para el presente trabajo es la entrevista; De acuerdo con Diaz *et al.* (2013) esta técnica es sumamente ventajosa en estudios de tipo descriptivo, así como, en investigaciones exploratorias y permite obtener información sobre un tema determinado independientemente del modelo empleado.

De acuerdo con Skate (1999) las entrevistas en investigaciones cualitativas son de gran utilidad ya que “buscan la suma de opiniones o de conocimientos de múltiples entrevistados” (p. 64), por lo cual este tipo de instrumentos permite recabar interpretaciones desde diferentes puntos de vista, evitando con ello respuestas simples.

Tomando como referencia la planeación, la entrevista se puede clasificar de tres formas; entrevista estructurada o enfocada, semiestructurada y no estructurada, teniendo una clara diferencia en la flexibilidad del orden de las preguntas, así como, el



grado de uniformidad en el desarrollo de estas (Díaz et al., 2013, p. 163).

Para los fines del presente trabajo se utilizará el modelo de entrevista semiestructurada para recabar información sobre los métodos de asignación de recursos en las unidades académicas objeto de estudio.

La entrevista se pretende realizar a los responsables y actores que intervienen en la integración del presupuesto por recursos autogenerados de las unidades académicas, lo anterior con la finalidad de recabar información sobre el conocimiento y sobre la perspectiva de los actores.

Por un lado, se comenzará la entrevista con preguntas de tipo cerradas, las cuales pretenden determinar el grado de conocimiento de los responsables y se basarán en la normativo institucional vigentes. Los temas que se plantean abordar son relacionados al conocimiento sobre el Estatuto Orgánico, sobre las autoridades de las unidades académicas y sobre el marco normativo en torno al presupuesto por recursos alternos.

Por otro lado, con el uso de preguntas de tipo abiertas se pretende conocer la opinión y perspectiva de los entrevistados, con relación al proceso de integración del presupuesto por recursos alternos, así como de la metodología utilizada por la propia unida académica. También se utilizarán este tipo de preguntas para conocer los pasaos para la integración del presupuesto y para conocer el grado de utilidad que le dan al presupuesto.



ICGDE

Capítulo II

Marco teórico

Introducción

De acuerdo con Zamora (2013) el marco teórico en el proceso de investigación “consiste en analizar y presentar las teorías que existen sobre el problema a investigar, también incluye los trabajos e investigaciones que existen y todos los antecedentes sobre lo que se va a desarrollar como investigación” (s/n). En el mismo sentido Coronel (2023) expone que el marco teórico, en las tesis, es un capitulado donde se exponen y analizan las teorías y enfoques teóricos que permiten el correcto encuadre del problema y son considerados valiosos para la investigación. En concordancia con estos autores, en este apartado se expondrán el conjunto de teorías que serán abordadas, así como, los antecedentes que serán considerados para el desarrollo del presente trabajo, con el fin de encuadrar el problema y reconocer el sustento teórico a utilizar.

El presente trabajo pretende analizar los métodos de asignación presupuestal al interior de las UPE comparando los alcances y limitaciones de estos con relación al Presupuesto basado en Resultados (PbR), para ello se abordará el concepto de finanzas públicas, además de desarrollar los antecedentes de la presupuestación en el sector público hasta llegar a la denominada Nueva Gestión Pública (NGP) y desarrollar uno de sus principales elementos que es el Presupuesto basado en Resultados (PbR), exponiendo cuáles son las herramientas que se utilizan para su implementación, así como los beneficios que aporta, lo cual permitirá contar con algunos parámetros para realizar una comparación con los métodos del estudio de casos.

Finanzas públicas

De acuerdo con el “Glosario de términos más usuales de finanzas públicas” de la Cámara de Diputados (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, 2012), el término finanzas públicas se refiere a la “disciplina que trata de la captación de los ingresos, su administración y gasto, la deuda pública y la política de precios y tarifas que realiza el Estado a través de diferentes instituciones del sector público” (p. 10). En este mismo sentido Guevara, Espejel, y Hernández (2018), exponen que las finanzas públicas son

una rama del derecho público que tiene por objeto “el estudio de las reglas y las operaciones relativas a los fondos públicos, los cuales comprenden el manejo de los ingresos y gastos públicos” (p. 84). Por otro lado, Soto (2007) expone que la disciplina de las finanzas públicas contempla “todas aquellas funciones y actividades enmarcadas por diferentes áreas del conocimiento que llegan a materializarse en operaciones con los fondos públicos” (p. 45). Mientras que Rodríguez (2018) define a las finanzas públicas como “la ciencia que se encarga de estudiar los recursos obtenidos; así como el uso adecuado de los mismos para satisfacer y cubrir las necesidades del Estado” (p. 8).

Un concepto más operativo sobre finanzas públicas es el de Salazar, J. (2022) quien las define como “una herramienta importante en la consecución de los objetivos y metas de la política económica” (p. 32). Además de involucrar el estudio de las funciones de planeación, programación presupuesto y evaluación del mismo, así como el registro del ingreso y la administración y aplicación del gasto (Salazar, J., 2022, p. 30).

Históricamente se han ido desarrollando diferentes enfoques sobre como el estado debería ejercer sus recursos para la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía; la escuela sociológica de las finanzas, la teoría sociológica y política, la teoría financiera, la teoría anglosajona y la escuela sociológica de las finanzas son solo algunos de los enfoques que se desarrollaron en la época clásica y neoliberal a fin de delimitar las finanzas públicas modernas (Soto, 2007).

En este sentido, se puede concluir que el concepto de finanzas públicas abarca diversas funciones de gobierno entre las que se encuentra la planeación, la programación, y la presupuestación de los recursos públicos.

En este sentido, México contempla dentro de sus finanzas públicas el proceso de generar y administrar el presupuesto a través de siete etapas que “permiten planear, presupuestar, ejecutar los recursos, dar seguimiento, evaluar su implementación y rendir cuentas a la ciudadanía” (SHCP, s.f.b), este conocido como ciclo presupuestal.

Presupuesto público y métodos presupuestales

Continuando con el desarrollo del marco teórico del presente trabajo, a continuación, se desarrolla la definición de presupuesto y se exponen algunos métodos de presupuestación implementados en el sector público a lo largo de la historia.

El Diccionario de la lengua española define el presupuesto como el “cómputo anticipado del coste de una obra o de los gastos y rentas de una corporación” (s.f.), sin embargo, el concepto es más amplio y dependiendo el uso se pueden establecer diversas clasificaciones dependiendo de los usuarios.

Otra definición de presupuesto es la que da Nacional Financiera (2004), este organismo define el presupuesto como, “un plan de las operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios” (p.1); esta propuesta reconoce que el fin del presupuesto es apoyar en el logro de los objetivos propuestos.

Otra perspectiva acerca del presupuesto es la de Pérez (2015), quien lo define como “un documento financiero en el que se refleja el conjunto de gastos que se pretenden realizar durante un periodo de tiempo determinado y el detalle de los ingresos que se prevé obtener para su financiamiento” (p. 79). Se debe resaltar que en esta propuesta se reconoce un aspecto fundamental de cualquier presupuesto, la necesidad de tener un equilibrio entre los ingresos y los egresos que se están proyectando realizar.

Por último, Salas, A. (2013) desarrolla el concepto de presupuesto desde un enfoque administrativo describiéndolo como “una herramienta moderna para la planeación y control de actividades que reflejan el comportamiento de indicadores económicos” (p. 6), de igual forma expone que los presupuestos pueden clasificarse desde diversos puntos de vista, por el tipo de empresa, por su contenido, por su forma o por su duración, entre otros.

De acuerdo con la clasificación por el tiempo de empresa expuesta por Salas, A. (2013), existen los presupuestos privadas y los presupuestos públicos, siendo estos últimos los que formulan los gobiernos y su principal diferencia radica en el propósito de quien lo elabora ya que el objetivo del gobierno no es el enriquecimiento sino la atención de los problemas públicos.

Actualmente en México la elaboración del presupuesto es un proceso que se encuentra normado por la Ley federal de presupuesto y responsabilidad hacendaria, sin embargo, a lo largo de la historia han existido diferentes tipos de presupuesto en el país, siendo algunos de ellos el presupuesto tradicional, el presupuesto incremental, el

presupuesto por programas y el presupuesto base cero (Gayosso, M., 2025).

Nueva Gestión Pública (NGP)

El enfoque de la Nueva Gestión Pública (NGP) surge como respuesta a un hartazgo generalizado por parte de la sociedad ante la ineficiencia del gobierno en la atención a sus necesidades (Schröder, s.f.; Hughes, 1996; García, 2007; Díaz, 2018). Este enfoque sobre el funcionamiento de la administración pública es relativamente nuevo por lo cual se sigue trabajando en su conceptualización, sin embargo, para fines de poder delimitar correctamente la presente investigación, a continuación, se presentan los principales aportes de algunos autores a la teoría de la Nueva Gestión Pública, de la cual nace el Presupuesto basado en Resultados (PbR).

Cuadro 3 “Aportes a la teoría de la Nueva Gestión Pública”

Autor	Aportación
Schröder (s/f)	La NGP, es el sistema más innovador del mundo y tiene dos conceptualizaciones, como un sistema de gestión descentralizado que aprovecha la innovación; y como la privatización de las actividades gubernamentales con el fin de hacer un gobierno más empresarial. Se fundamenta en las experiencias por intentar hacer un uso más eficiente de los recursos y no existe un manual para su implementación, el requisito para el éxito en su ejecución es la voluntad política de todos los participantes.
García (2007)	La NGP es el resultado de nuevos patrones de actuación que han generado un rediseño del sistema operativo público, el cual se fundamenta en cuatro teorías pilares. • Teoría de la elección pública. • Teoría de los costes de transacción. • Teoría del neo-taylorismo.

	• Teoría de la agencia. “Persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible (...) Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados” (p. 44).
Aguilar (2007)	Aparece en Latinoamérica entre los años 80 y 90 como propuesta para temas como: mejorar los servicios públicos, superar la vulnerabilidad financiera o restablecer la naturaleza pública de los gobiernos. Este enfoque gerencial tiene como propósito “dar forma a una estructura administrativa descentralizada y desregulada, que fomente la iniciativa del personal y su compromiso con el logro de resultados” (p. 30). Las organizaciones con el enfoque de NGP se distinguen, por estar orientadas a: • Resultados y procesos, sobre procedimientos y funciones. • Ciudadanos – clientes. • Costo eficiencia de operaciones. • Presupuestación por resultados. • Contratación de organizaciones privadas. • Sistemas de medición y evaluación del desempeño. Este enfoque otorga la capacidad de decisión, pero también, el compromiso de responsabilizarse por el resultado.

Díaz (2018)	La NGP es un enfoque en la administración pública basado en la ética y la gobernanza, el cual se caracteriza por un modelo gerencial en la actuación del Estado, siendo este un medio para alcanzar fines sociales y colectivos, teniendo como eje del actuar público al ciudadano cliente y transitando a un concepto de interés público valorado desde los ciudadanos.
Guerrero (2008)	Realiza una crítica a la NGP, resaltando la tendencia que esta propuesta tiene hacia la adopción de prácticas del sector privado y la privatización, lo cual implica una transformación en el rol que el Estado tiene. Esta transformación del Estado se traduce en un deterioro social, trayendo efectos negativos como una crisis de confianza en las instituciones, el aumento de la corrupción, desigualdad, desempleo y deterioro de los servicios públicos. De igual forma expone que “existen diversos esquemas para presentar las orientaciones fundamentales de la nueva gestión pública como propuestas para modificar el proceder del Estado y de gestionar los asuntos públicos” (p. 139). Desarrolla los modelos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) con el propósito de tener una perspectiva de las implicaciones, alcances y consecuencias de la NGP para el desempeño del Estado y de sus funciones de gobierno.
Verger, A. & Normand, R. (2015)	“Es un programa de reforma del sector público que aplica conocimientos e instrumentos de la gestión empresarial y de disciplinas afines” (p. 599).

Ramírez & Ramírez (2004)	La perspectiva de la NGP “propone desarrollar sistemas organizacionales mucho más flexibles en los que la sociedad (sobre todo la que está organizada, sectorizada y focalizada) sea un interlocutor permanente y activo, corresponsable y copartícipe en las actividades consideradas de interés público” (p.137).
Caso (2011)	Desarrolla que la NGP surge como una alternativa para hacer al aparato gubernamental flexible y eficiente, definiendo a la gestión como “el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas” (p. 318).
Martínez (2005)	Expone como características propias de la NGP las siguientes: “soberanía del consumidor, contratos, sistema de competencia, empresarialidad e innovación, y separación entre <i>management</i> y <i>policy</i> ” (p. 15).

Fuente: Elaborado con información de Schröder (s/f), García (2007), Aguilar (2007), Díaz (2018), Guerrero (2008), Verger, A. & Normand, R. (2015), Ramírez & Ramírez (2004), Caso (2011) y Martínez (2005)

Derivado de lo expuesto anteriormente se puede definir a la Nueva Gestión Pública (NGP) como un enfoque moderno de administración pública que, con apoyo de elementos utilizados en el sector privado, hacer más eficiente la gestión de los recursos y que pretende un cambio de paradigma en las organizaciones gubernamentales. Si bien el origen de la NGP no es propio de Latinoamérica, diversos países en vías de desarrollo han tratado de contextualizar el modelo, lo cual ha generado que el enfoque sea interpretado de diversas formas por los gobiernos.

El enfoque de la NGP se puede traducir en la búsqueda de hacer eficiente al aparato administrativo del gobierno, mientras se pretenden mejorar los servicios que se ofrecen

a la ciudadanía para lo cual es necesario contar con diversas herramientas dentro de los procesos administrativos. No se trata únicamente de pensar en otorgar mejores servicios, sino de, aprovechar al máximo los recursos para dar las mejores soluciones a los problemas y para ello uno de los pilares de la NGP es el Presupuesto basado en Resultados (PbR).

Presupuesto basado en Resultados (PbR)

Pese al reconocimiento de la adopción del Presupuesto basado en Resultados (PbR) en México desde el 2008 (Rendón, 2022; Pérez, 2015; Payán, 2019), y con ello la búsqueda de orientar sistemáticamente el gasto a resultados específicos, dejando de lado la orientación tradicional enfocada al control de gastos e insumos (Lepore, 2012); la realidad es que, a más de quince años de su adopción, aún se está trabajando para lograr su total implementación. Esta situación genera la necesidad de definir de forma clara que es el Presupuesto basado en Resultados (PbR), así como, su estructura y elementos.

Para comenzar a definir al PbR se puede exponer que para Caso (2011), el PbR es un instrumento fundamental vinculado a la NGP, siendo una herramienta de planeación que permite incorporar la información del desempeño en la integración de los presupuestos, superando con ello la asignación de recursos de manera inercial y aspirando a que cada unidad monetaria contribuya al logro de objetivos. En el mismo sentido, Rendón (2022), expone que en México el PbR “constituye un elemento fundamental de medición de desempeño del quehacer público” (p. 5), considerándolo como una herramienta que permite tomar solidas decisiones presupuestales, además de ser un mecanismo para el tratamiento de información programática y elemento fundamental para la medición del desempeño (Rendón, 2022).

Lepore (2012) por su parte considera al PbR como un pilar de la NGP y lo define como “el mecanismo más preciso, claro y sistemático de la NGP para volver transparentes las acciones de los actores burocráticos” (p. 213), siendo una herramienta que mejora la rendición de cuentas. El PbR “es una herramienta para hacer más racional el proceso de asignación presupuestaria y el logro de objetivos, creando incentivos que disminuyen las asimetrías de información entre burocracia y sociedad” (Lepore, 2012, p. 216).

Desde un enfoque de fiscalización, Medina (2015) argumenta que el Presupuesto basado en Resultados (PbR), introducido en la reforma a la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), pretende “fortalecer el cambio estratégico en la visión del gobierno hacia el control de los resultados” (p. 174), siendo un mecanismo de mejora de la rendición de cuentas y la gestión por resultados.

Otra forma de definir al Presupuesto basado en Resultados (PbR), es la que expone Vega (2008), quien lo define como “un conjunto de procesos e instrumentos que permitirán que las decisiones involucradas en el presupuesto incorporen, sistemáticamente, consideraciones sobre los resultados obtenidos en la aplicación de los recursos públicos” (p. 7). Por su parte, Pérez (2015) define al PbR como “un sistema integral de planeación, presupuestación, ejercicio, seguimiento, control y transparencia de los programas y recursos públicos” (p. 84).

Desde una perspectiva operativa la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) ha definido al PbR como:

El proceso que integra de forma sistemática consideraciones sobre los resultados y el impacto de la ejecución de los programas presupuestarios y de la aplicación de los recursos asignados en la toma de decisiones. Lo anterior, con el objeto de entregar mejores bienes y servicios públicos a la población, elevar la calidad del gasto público y promover una más adecuada rendición de cuentas. (SHCP, 2013, p. 4).

En suma, el Presupuesto basado en Resultados (PbR) puede ser definido como un sistema en la administración pública que permite hacer eficiente el gasto público, lo anterior mediante una perspectiva de desempeño, lo cual permite tener organizaciones enfocadas en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos, sin embargo, el PbR en muchas ocasiones solo es conceptualizado como una herramienta de planeación, dejando de lado aportaciones como el de ser un elemento para la toma de decisiones, de mejora de la rendición de cuentas y de racionalización del proceso presupuestario.

Un aspecto fundamental para considerar es que la presupuestación por resultados “busca mejorar la efectividad y eficiencia del gasto público al vincular el financiamiento de organizaciones del sector público a los resultados que producen” (Robinson, s/f, p.

14). En otras palabras, el PbR es el conjunto de procesos que lleva a cabo el gobierno con la finalidad de mejorar la gestión pública y aprovechar al máximo los recursos.

Comenzando a analizar las características del PbR se puede exponer que este sistema permite contar con indicadores que miden el avance de las metas y objetivos de los programas presupuestales; diferenciándose de otros sistemas de planeación utilizados al no ser un modelo de planeación inercial, permitiendo vincular los proyectos que perseguían fines comunes e integrar los objetivos de la planeación nacional (Rendón, 2022), además de “provee información sobre la relación entre la asignación de los recursos presupuestarios y los resultados esperados con la intervención pública” (Caso, 2011, p. 319).

De acuerdo con Abedrop (2015) “El PbR es un instrumento flexible que permite modificar y mejorar de manera estructural las decisiones y medidas del proceso de planeación, programación, presupuestación y ejercicio del gasto” (p. 47), una de las principales características del PbR es su enfoque hacia los resultados de los programas gubernamentales.

Las principales características del PbR se encuentra la conducción del proceso presupuestal hacia el logro de resultados, así como, la evaluación regular, la consolidación de indicadores de desempeño, la generación de información para la toma de decisiones y con ello fomenta el crecimiento en el bienestar y calidad de vida (Abedrop, 2015, p. 52). Lo anterior se refiere a que el proceso de asignación presupuestal se realiza mediante una racionalización de la acción pública, lo cual se traduce en que los programas que demuestran resultados son aquellos a los cuales se les asignaran recursos.

Otra característica fundamental que se debe exponer con relación al PbR es el uso de herramientas que son utilizadas desde la planeación, estas herramientas son la Metodología de Marco Lógico (MML) y la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR).

Metodología de Marco Lógico (MML)

De acuerdo con Cruz *et al.* (2022); Culebro *et al.* (2014); Maldonado *et al.* (2007) y, Vélez *et al.* (2018), la Metodología de Marco Lógico tiene su origen en 1969 cuando la firma consultora “Practical Concepts Incorporated” desarrolla su primera versión para la

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (U.S. Agency for International Development [US AID]).

La US AID implementó en 1970 y 1971, el Marco Lógico en 30 programas de asistencia (Cruz *et al.*, 2022). Su desarrollo continuó y de 1979 a 1980, el marco lógico fue aplicado por la Agencia de Cooperación de Alemania (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) (Maldonado *et al.*, 2007, p. 149).

Por su parte, el Banco Mundial (BM) incorporó en agosto de 1977 el enfoque del Marco Lógico en sus proyectos (preparación, monitoreo y evaluación), y con algunas modificaciones, fue adoptado por numerosas agencias de cooperación internacional, lo cual ha permitido que este instrumento sea ampliamente utilizado como una herramienta en los proyectos de desarrollo (Culebro *et al.* p. 41, 2014; Maldonado *et al.* p. 149, 2007).

De acuerdo con Ortegón, E., Pacheco, J. & Prieto, A. (2005) “es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos” (p. 13), se caracteriza por centrarse en la orientación a objetivos, enfocarse en los beneficiarios, facilitar la participación y la comunicación entre los interesados.

Fue empleada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) inicialmente para resolver tres problemas que se presentaban comúnmente en los proyectos financieros: la carencia de precisión y objetivos no relacionados; la falta de claridad en la responsabilidad del gerente y la ineficiencia en la ejecución; así como, una imagen confusa del proyecto concluido y la inexistencia de una base de comparación sobre lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad (Sánchez, 2007, p. 329).

De acuerdo con Sánchez (2007) la metodología de Marco Lógico se puede sintetizar en dos etapas para llevarse a cabo. En la primera se contempla la identificación del problema y la selección de las alternativas de solución; en la segunda etapa, las ideas se transforman en un plan de acción y se elabora la matriz de marco lógico (p. 330).

En síntesis, la Metodología de Marco Lógico (MML) es una guía que permite maximizar la probabilidad del logro de objetivos en proyectos relacionados con la solución de problemáticas públicas y es mundialmente utilizado.



ICGDE

Capítulo III

Marco contextual

Introducción

El propósito del presente capítulo es contextualizar de forma general el entorno en el cual se realizará el análisis de los métodos de presupuestación de los recursos autogenerados utilizados por las unidades académicas objeto del presente estudio de casos, para ello se desarrollará el contexto educativo nacional, la legislación nacional en materia de gasto público y el marco normativo de la Universidad Pública Estatal que será desarrollada.

La delimitación del contexto educativo nacional toma como punto de partida el artículo tercero constitucional y se hace un recorrido a través de la Ley General de Educación y de la Ley General de Educación Superior; con ello se delimita a la BUAP dentro de la clasificación de universidades públicas estatales con autonomía por ley y se exponen aspectos clave como la autonomía y el autogobierno.

En el siguiente apartado se presenta la contextualización de la regulación del gasto público en México y tiene el propósito de ser una herramienta para inferir la estructura normativa requerida por la Universidad Pública Estatal objeto del presente trabajo de investigación en su proceso de presupuestación. Al conocer el panorama nacional, se cuenta con un punto de referencia para realizar el análisis de los métodos de presupuestación de los recursos autogenerados de la Facultad de Ciencias de la Computación y de la Facultad de Ciencias de la Electrónica, ambas pertenecientes a la BUAP.

Para concretar la contextualización del estudio de los casos se expone una breve reseña histórica de la BUAP, así como de sus fuentes de financiamiento. En este apartado también se desarrolla de forma general la estructura organizacional existente, lo cual permite reconocer diversos niveles de gobierno, como son el Honorable Consejo Universitario, los denominados Consejos por función y los Consejos de Unidad Académica, siendo estos últimos los de mayor relevancia para el presente trabajo de investigación.

Contexto educativo nacional

En México, la educación es una garantía establecida desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), el artículo tercero establece que “Toda persona tiene derecho a la educación. El Estado -Federación, Estados, Ciudad de México y Municipios- impartirá y garantizará la educación inicial, preescolar, primaria, secundaria, media superior y superior” (2023, p. 5), es decir, la educación es una de las prioridades que el gobierno debe garantizar y es por ello que en el propio artículo se reconocen tres niveles de educación: básica, media y superior.

Con la finalidad de contar con instituciones robustas que permitan garantizar la educación superior, en la fracción VII del propio artículo tercero se establece que la ley otorgara autonomía a las universidades y a otras instituciones de educación superior, lo anterior con el propósito de permitir que estas realicen los fines de educar, investigar y difundir la cultura; de igual forma, se les reconoce la facultad y responsabilidad de gobernarse a sí mismas siendo espacios de discusión donde se respetan las libertades, contando para ello con planes y programas de estudio que las mismas determinan. Por su parte la fracción X del citado artículo dicta que las autoridades federales y locales, reconociendo la obligatoriedad de la educación superior, establecerán políticas para fomentar la inclusión, permanencia y continuidad.

Emanada de la constitución, la Ley General de Educación (LGE) tiene el objetivo de regular la educación impartida por el estado en sus tres órdenes de gobierno, así como, a los organismos descentralizados y los particulares con validez oficial o autorización. Este ordenamiento pretende cumplir con la obligación del gobierno de participar en el proceso educativo y para ello se define un Sistema Educativo Nacional el cual se conforma por el conjunto de actores, instituciones y procesos para la prestación del servicio público de la educación, mismo que contempla los niveles de educación básica, media superior y superior. Con relación a la educación superior, la LGE establece que este nivel se compone de licenciatura, sus opciones terminales, especialidad, maestría y doctorado, así como también la educación normal en todos sus niveles y especialidades.

El artículo 48 de la LGE reconoce que corresponde al estado de la obligatoriedad de la educación superior y establece que lo garantizará “para todas las personas que

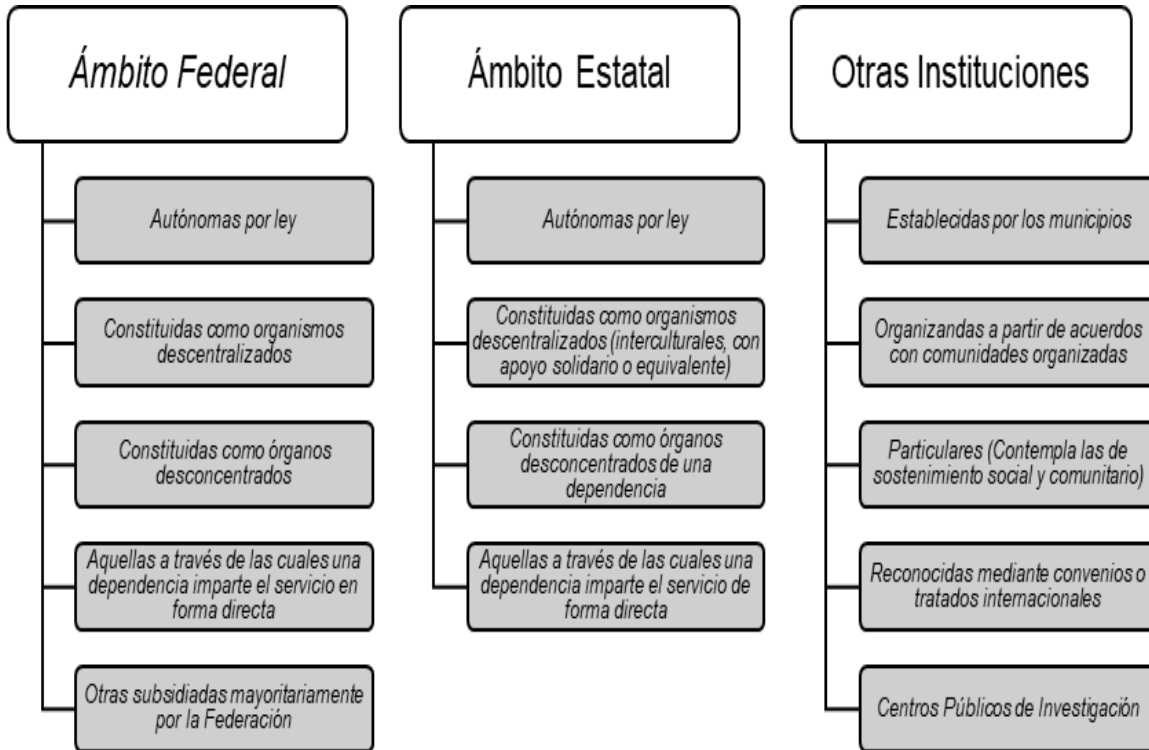
cumplan con los requisitos solicitados por las instituciones respectivas” (H. Congreso de la Unión, 2024, p.19). De igual forma el artículo 49 de la misma legislación reconoce nuevamente la facultad de las universidades de autogobierno, lo que implica entre otros aspectos, el crear su propio marco normativo, administrar su patrimonio y sus recursos. De igual forma, el propio ordenamiento establece que la Secretaría de Educación Pública (SEP) propondrá directrices y acordará mecanismos de coordinación sin especificar los temas que estos contemplaran. Por otro lado, en su artículo 50 se contempla el establecimiento de un sistema de educación superior el cual coordine los subsistemas: universitario, tecnológico y de educación normal y de formación docente.

Por último, en LGE se reconoce que, el ejecutivo federal y el gobierno de cada entidad federativa, concurrirán al financiamiento de la educación pública y de los servicios educativos; de igual forma se establece que el financiamiento a la educación pública no podrá ser menor al equivalente del 8% del producto interno bruto del país, con ello al menos el 1% del producto interno bruto se destinará al gasto para la educación superior y la investigación en las instituciones públicas de educación superior.

Para continuar con la contextualización educativa de las UPE, se debe explorar la Ley General de Educación Superior (LGES). Desde su segundo artículo se vuelven a reconocer las facultades y garantías otorgadas constitucionalmente a las instituciones de educación superior, de igual manera, esquematiza la integración de la educación superior pública y reconoce a las universidades dentro del conjunto de entes públicos que integran a las Instituciones Públicas de Educación Superior (IPES).

Derivado de lo establecido en el artículo 29 de la LGES a continuación se presenta la ilustración 1 “Clasificación de universidades e instituciones que integran el subsistema universitario”, misma que bosqueja la clasificación, a razón de la naturaleza jurídica, de las instituciones de educación superior que integran el subsistema universitario en México y que conforman parte del nivel superior dentro del Sistema Educativo Nacional.

Ilustración 1 "Clasificación de universidades e instituciones que integran el subsistema universitario"



Fuente: Elaboración propia con información de la LGES.

Es relevante para situar a las UPE dentro del Sistema Educativo Nacional mencionar que, de acuerdo con lo publicado por la Secretaría de Educación Pública, uno de los subsistemas que integran la educación superior en el país es el de las Universidades Públicas Estatales (UPE), siendo estas organismos públicos descentralizados creados por los congresos locales y que tienen como objetivo el desarrollo de la docencia, la aplicación del conocimiento, así como, la extensión y difusión de la cultura (SEP, 2015). Los organismos descentralizados que integran al sistema de UPE suman un total de 35, de los cuales, más del 95% tienen la denominación de Universidad y más del 70% integran en su nombre la característica de ser autónomas.

Con relación al financiamiento de la educación superior, la LGES pretende el cumplimiento progresivo de la obligatoriedad y la gratuidad de la misma, además de establecer como monto de financiamiento para el nivel, en por lo menos en lo aprobado en el ejercicio inmediato anterior y contemplan para la asignación de los recursos, los planes de desarrollo gubernamental (Plan Nacional de Desarrollo PND, Programa

Sectorial de Educación, Programa Nacional de Educación Superior y Programas Estatales de Educación Superior), así como, los planes de desarrollo de las propias instituciones.

Como resultado del análisis realizado, se localiza a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla como una universidad pública autónoma por ley, de ámbito estatal, que forma parte del Sistema Educativo Nacional, adscrita al tipo educativo superior y ubicada dentro del subsistema universitario, sin embargo, se debe situar de manera complementaria dentro del tipo educativo media superior al ofrecer servicios de este nivel educativo.

Regulación del gasto público en México

Para analizar los métodos de presupuestación de los recursos propios al interior de una Universidad Pública Estatal se tiene que desarrollar el marco regulatorio que rige el ejercicio del gasto público en el país ya que se encuentran dentro de la esfera de instituciones públicas.

Para comenzar a contextualizar la regulación del gasto público en México se debe iniciar con la identificación de la fuente de los recursos económicos y para ellos se debe reconocer que el gobierno recibe recursos económicos por parte de la ciudadanía, derivado de la obligación establecida en la fracción IV del artículo 31 constitucional la cual mandata a los mexicanos a “contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como de los Estados, de la Ciudad de México y del Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes” (H. Congreso de la Unión, 2023, p. 45). Con los recursos económicos provenientes de las contribuciones ciudadanas, se dota a los gobiernos de recursos necesarios para poder llevar a cabo sus funciones.

Si bien los ingresos recaudados por la federación son destinados para el gasto publico estos deben ser ejercidos de forma adecuada, tal como lo mandata la constitución en su artículo 134, que a la letra dice:

Los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad

de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados (H. Congreso de la Unión, 2023, p. 157).

De igual forma, el propio artículo reconoce que los resultados del ejercicio del gasto serán evaluados, además de resaltar la búsqueda por la eliminación de la duplicidad de funciones, esto conforme a principios de racionalidad y austeridad republicana, atendiendo con ello la modernización de la gestión pública. Otro aspecto relevante que aborda el citado artículo es el establecimiento de la licitación pública como principal procedimiento para las adquisiciones y contrataciones de servicios, con ello, se pretende asegurar “las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes” (H. Congreso de la Unión, 2023, p. 157). Continuando con el desarrollo del marco jurídico en materia de gasto público, se debe recordar que constitucionalmente está prohibido, de acuerdo con el artículo 126, el pago de las erogaciones que no se encuentren presupuestadas, esta obligación se complementa con la facultad exclusiva que posee la Cámara de Diputados para aprobar el Presupuesto de Egresos de la Federación que envía el Ejecutivo Federal en forma de proyecto y se encuentra plasmado en la fracción IV del artículo 74 constitucional.

Por otro lado, la CPEUM, en su artículo 27, establece la obligación de contar con un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional con el cual se pretende la democratización e independencia de la nación, para lograrlo se instituye la creación de un plan nacional de desarrollo al cual se deben sujetar los programas de la Administración Pública Federal, con ello se pretende que el ejercicio de los recursos público sea guiado en base al mismo objetivo.

Los citados artículos forman parte del marco regulatorio del gasto público nacional y derivado de ellos se han emitido diversos ordenamientos que tienen como objetivo establecer, coordinar y reglamentar aspectos fundamentales para el ejercicio de los recursos públicos.

Entre los instrumentos jurídicos emanados de la constitución que buscan establecer, coordinar y reglamentar aspectos sobre el ejercicio de los recursos federales se encuentran las leyes siguientes:

- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- Ley de Coordinación Fiscal.
- Ley de Disciplina Financiera de las entidades federativas y los municipios.
- Ley de Fiscalización y rendición de cuentas de la federación.
- Ley de Planeación.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Se debe puntualizar que estas leyes son solo algunas de las normas que forman parte del marco regulatorio del gasto público federal en México y con ello se pretende contar con una referencia que permita, por un lado, inferir la estructura normativa requerida por la BUAP para regular el ejercicio de sus recursos autogenerados, y por otro, conocer las reglas que ya se deben estar cumpliendo entorno a los recursos federales que recibe.

La gestión de los recursos en la BUAP

Desarrollo institucional

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) comienza su historia hace poco más de cuatro siglos con el nacimiento del Colegio del Espíritu Santo el 15 de abril de 1587, resultado de la solicitud del cabildo de la ciudad de Puebla a los jesuitas nueve años atrás. Posteriormente, al ser expulsados los jesuitas en 1767, el rey Carlos III expropio sus pertenencias y utilizó, para la permanencia de los Colegios de San Gerónimo y San Ignacio, el actual edificio de la Universidad (BUAP, 2006).

Para 1790 se reúne a los dispersos colegios jesuitas y se crea el “Real Colegio Carolino”, nombre que mantuvo hasta 1820 cuando regresan a México los jesuitas. Derivado de la caída del imperio, en 1825 por encargo del congreso local, el gobierno se vuelve inspección del colegio, transformándolo en el “Colegio del Estado”. Después de

diversos acontecimientos que afectaron la vida universitaria, fue el 4 de abril de 1937 que queda instaurada legalmente la “Universidad de Puebla”. Después de diecinueve años de creada la Universidad de Puebla, se publica en el Periódico Oficial del estado, la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Puebla; y en 1987, el congreso del estado reconoce los cincuenta años de vida universitaria y su presencia en el desarrollo de la ciencia y la cultura, otorgándole la denominación de Benemérita (BUAP, 2010).

El desarrollo de la institución continua y en 2023 se publica “el decreto mediante el cual se reformó la Ley de la BUAP, cuyos cambios apuntaron al fortalecimiento de la autonomía universitaria y a incorporar orientaciones en materia de derechos humanos, además de armonizarla con la Ley General de Educación Superior” (BUAP, 2023, párr. 6). Derivado de esta transformación, en septiembre del mismo año se aprobó el proyecto de reforma integral al estatuto orgánico de la institución.

La reforma a la Ley de la BUAP y a su Estatuto Orgánico establece que la institución, para el logro de sus objetivos, “fue creada organizándose en unidades académicas que ofrecen programas educativos de tipo medio superior y superior” (BUAP, 2023a, p. 20), clasificando cinco tipos de unidades académicas.

Con las reformas se realizaron diversas adecuaciones a la organización académica de la institución, así como, a su gobierno y administración; Desafortunadamente las modificaciones dieron como resultado la desaparición del Título Quinto “de la Planeación y el presupuesto”.

Fuentes de financiamiento

Para poder exponer las fuentes de recaudación de ingresos con las que cuenta la universidad, primero se debe situar a la institución como un ente público. Derivado de esta primera precisión se puede inferir que uno de los orígenes de los recursos económicos que tiene la BUAP es la derivada de la contribución al gasto público que realizan los mexicanos.

De una forma más puntual, se puede referenciar el artículo 11 del Estatuto Orgánico de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, en el cual se establece que, para realizar sus funciones, la institución tiene como fuentes de ingreso fundamental “las partidas y subsidios anuales, ordinarios y extraordinarios que otorguen los gobiernos;

federal, estatal y municipales, independientemente de los ingresos propios de la Institución” (BUAP, 2023a, p.18).

Profundizando un poco sobre los subsidios ordinarios provenientes del gobierno federal, se pueden mencionar algunos programas presupuestales como son el U006 “Subsidios para organismos descentralizados estatales” y el U080 “Apoyos a centros y organizaciones de educación”, ambos pertenecientes al ramo 11 “Educación Pública”, este ramo administrativo tuvo en 2024 una asignación de gasto total, de acuerdo con el Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2024, de \$ 439,017,942,697.00.

Por otro lado, en el “Proyecto anual de ingresos y presupuesto de egresos 2024”, presentado ante el H. Consejo Universitario el 30 de enero de 2024, la institución contempló como fuentes de ingreso: los recursos federales y estatales, ordinarios y extraordinarios, así como, ingresos autogenerados (libre disposición) y productos financieros del fondo de pensiones y jubilaciones (BUAP, 2024a). Se debe recalcar que, si bien, la institución no está facultada para la emisión de leyes, el denominado “Proyecto anual de ingresos y presupuesto de egresos” cumple una función análoga a la Ley de Ingresos que se emite en el ámbito federal y estatal.

Para el ejercicio fiscal 2024 la institución proyecta un total de ingresos de \$10,259,745,017.91, de los cuales poco más del 14%, \$1,470,000,000.00, correspondían a ingresos autogenerados de sus empresas y unidades académicas (BUAP, 2024).

Se puede definir a los “ingresos autogenerados” como, aquellos ingresos que genera la institución a través de la prestación de servicios; en este sentido la normativa institucional los denomina “recursos alternos”, siendo definidos en la fracción XXIII del artículo 5 del Reglamento de Ingresos y Egresos de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla que a la letra dice, “son los ingresos de carácter ordinario y/o extraordinario contemplados en el artículo 8 fracciones III, IV, V y VII de la Ley de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y 11 segundo párrafo del Estatuto” (BUAP, 2015, p. 5).

Derivado de las recientes reformas a la Ley de la BUAP y a su Estatuto, la definición prevista por el reglamento ya no conserva una consistencia en la información de

referencia. De igual forma se debe resaltar que adicional a la definición de recursos alternos, la propia normativa contempla el concepto de ingresos propios, y los define como, “todos aquellos ingresos obtenidos mediante el pago de derechos y cuotas contemplados en el Reglamento General de Pagos” (BUAP, 2015, p. 5).

Gobernanza y gestión financiera

Para comprender como se gestionan los recursos institucionales primero se debe entender que, pese a ser una sola institución, la normativa reconoce diversos órganos que comprenden el gobierno, mismos que son representativos de autoridad académica colegiada y personal.

De acuerdo con el artículo 14 de la Ley de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, son órganos de gobierno universitario:

- El Consejo Universitario.
- La persona titular de la Rectoría.
- Las autoridades académicas colegiadas por función y por unidad académica.
- Las demás autoridades personales y las o los funcionarios que señale el Estatuto Orgánico. (SEGOB, 2023, p. 9).

Una de las atribuciones exclusivas del Consejo Universitario es la de conocer y aprobar el proyecto anual de ingresos y el presupuesto de egresos que presente la persona titular de la Rectoría (SEGOB, 2023, p. 11), quien es responsable de vigilar la correcta aplicación de las partidas presupuestales, teniendo la responsabilidad de solicitar la autorización para realizar gastos no previstos en el presupuesto.

La institución cuenta con tres autoridades colegiadas por función mismas que son el Consejo de Docencia, el de Investigación y Estudios de Posgrado, y el Consejo de Extensión y Difusión de la Cultura, mismos que tienen como atribución común la de “formular los anteproyectos generales de presupuestos de docencia, investigación, transferencia de conocimiento, la extensión, la creación y difusión del arte, la cultura y las humanidades; en cada caso, considerando para ello los anteproyectos aprobados por las unidades académicas” (BUAP, 2023, p. 29).

Por su parte, el gobierno de las unidades académicas se integra por las secretarías, la dirección y el Consejo de Unidad Académica (CUA); integrado por el titular de la dirección, representantes de la comunidad académico y estudiantil, así como, una persona representante del personal no académico; de igual forma, el CUA es la máxima autoridad académica de cada unidad académica.

Las unidades académicas cuentan con un Plan de Desarrollo, mismo que debe tener congruencia con el Plan de Desarrollo Institucional; este es presentado por el titular de cada dirección ante su CUA quien tiene la atribución de aprobarlo y darle seguimiento.

Por otro lado, la persona titular de la dirección de cada unidad académica tiene la obligación de “presentar a la persona titular de la Rectoría el Proyecto Anual de Ingresos y Presupuesto de Egresos formulado por el Consejo de Unidad Académica” (BUAP, 2023, p. 38), mismo que tiene la atribución de “aprobar el proyecto anual de presupuesto de ingresos y egresos, así como la distribución de las partidas previstas en el presupuesto universitario, para su ejercicio desconcentrado” (BUAP, 2023, p.37), así como, aprobar los ingresos extraordinarios y su destino.

El Reglamento de Ingresos y Egresos de la institución establece que, los egresos cubiertos con los recursos alternos deben ser aprobados por los Consejos de Unidad de cada Unidad Académica mediante los presupuestos anuales de ingresos y egresos, mismos que deben ser aprobados en el mes de diciembre del año inmediato anterior, teniendo el director de la unidad la responsabilidad de vigilar la aplicación de los recursos de acuerdo con la asignación presupuestal establecida, sin embargo, la responsabilidad de administrar los recursos, materiales y financieros, es de la secretaría administrativa de cada unidad (BUAP, 2015).

En términos más actuales, los recursos alternos se definen como aquellos que se obtienen “mediante la prestación de servicios, explotación de tecnología, patentes y los que se generen por otros actos jurídicos” (BUAP, 2023a, p. 18).

Derivado de lo expuesto anteriormente se puede afirmar que los CUA son los responsables de la aprobación de las asignaciones presupuestales realizadas, sin embargo, no se realiza ninguna referencia sobre alguna metodología para la elaboración de estos presupuestos.

Continuando con la contextualización del gobierno de las unidades académicas se



expone que el titular de la dirección de cada unidad académica, además de ser miembro del CUA, es la figura que tiene a su cargo dirigir a la unidad académica por lo cual debe “presentar ante el Consejo de Unidad Académica respectivo, para su aprobación, el Plan de Desarrollo de su Unidad” (BUAP, 2023, p. 25), documento que funge como guía y establece los objetivos y metas de la gestión.

En relación con la rendición de cuentas, la dirección tiene la obligación de rendir un informe de forma anual ante el CUA, con el fin de señalar los avances obtenidos conforme a su Plan de Desarrollo.



Capítulo IV

Estudio de casos

Introducción

Con el propósito de poder analizar los alcances y limitaciones de los métodos de asignación presupuestal de los recursos autogenerados de la Facultad de Ciencias de la Computación y de la Facultad de Ciencias de la Electrónica, se procede a realizar el estudio de los casos, exponiendo los antecedentes históricos y desarrollando las variables propuestas en los procesos de ambas Unidades Académicas, utilizando la información recabada de acuerdo con las técnicas de recolección de datos establecidas, a fin de validar o rechazar el supuesto planteado en este trabajo de investigación.

Con relación a la recolección de datos e información mediante entrevistas semiestructuradas se hacen dos puntualizaciones. La primera, que los diversos entrevistados solicitaron guardar su anonimato por lo que sus aportaciones se referenciarán como “Informante”. La segunda puntualización es que los sujetos entrevistados son miembros de la comunidad de las Unidades Académicas que intervienen en el proceso de integración del presupuesto por recursos autogenerados, es decir, docentes con funciones administrativas y personal no académico.

Facultad de Ciencias de la Computación

La actual Facultad de Ciencias de la Computación, es relativamente joven, sin embargo, sus inicios se remontan a 1973, cuando el “Honorable Consejo Universitario aprueba el programa académico denominado Licenciatura en Computación Electrónica” (BUAP, s/f a), con ello se crea el Colegio de Computación, mismo que nace en la entonces Escuela de Físico-Matemáticas. Después de dos modificaciones a la denominación del programa y con la creación de la Maestría en Ciencias de la Computación, el entonces Colegio de Computación se transforma, en 1995, en la actual Facultad de Ciencias de la Computación (BUAP, s/f a).

De acuerdo con el Anuario Estadístico 2023–2024 de la BUAP (s/f, b), la Facultad de Ciencias de la Computación oferta cinco programas de licenciatura en modalidad escolarizada, dos de ellos reconocidos como nueva oferta académica; adicionalmente, ofertó dos programas de posgrado, uno de maestría y otro de doctorado. Lo anterior se traduce en una matrícula de nuevo ingreso y reingreso de 3,375 estudiantes en nivel licenciatura, para lo cual se contaba con 127 profesores adscritos a la unidad académica (BUAP, s/f b).

Actualmente, la M.I. María del Consuelo Molina García se encuentra en un segundo periodo al frente de la Facultad de Ciencias de la Computación, misma que corresponde a la gestión 2023–2027 (BUAP, 2023c).

Atendiendo la metodología de la investigación propuesta para esta investigación a continuación se desarrollan las variables “asignación presupuestal” y “logro de objetivos”, para ello, se expone y analiza la información obtenida, así como, la información derivada de entrevistas semiestructuradas.

Asignación presupuestal

La variable *asignación presupuestal*, mide el grado de racionalidad con el cual se realiza la asignación de recursos autogenerados al interior de la Facultad de Ciencias de la Computación, para ello, se examina la existencia de una secuencia lógica entre las problemáticas de la Facultad, los objetivos que la gestión y las acciones proyectadas para el logro de las metas; adicionalmente, se verifica la existencia de información que permita amparar las asignaciones presupuestales. Para lograrlo, la variable se integra por tres dimensiones: “elementos”, “consistencia” e “información para la toma de decisiones”, que a su vez se integran por indicadores.

La dimensión “elementos” se integra por tres indicadores y se enfoca en determinar la existencia del estudio del contexto, de los objetivos de gestión y de planes de acción. Derivado de la investigación contextual realizada, se detectó que el Plan de Desarrollo Institucional 2021 - 2025, reconoce que la construcción, seguimiento y evaluación de éste:

“Se orienta en la Metodología de Marco Lógico (MML) a través de programas, objetivos, estrategias, acciones y metas, que derivan en un mapa de ruta asociado a un planeador temporal, cuya función es guiar los proyectos integradores de transformación necesarios” (BUAP, s/f g, p. 9).

Resultado del análisis de la estructura y contenido del documento, se concluye que este contiene información necesaria para iniciar la evaluación de la primera dimensión de la variable, el estudio del contexto. Adicionalmente se extrapola que, a nivel de las Unidades Académicas, el documento que debe contener la información para hacer la evolución de esta primera dimensión son los Planes de desarrollo de las Unidades Académicas; siendo una obligación del titular de cada Unidad Académica su presentación “dentro de los primeros noventa días de su gestión” (BUAP, 2023a, p.38) ante sus Consejos de Unidad Académica, mismos que tienen la facultad de aprobarlo y darle seguimiento.

Después de la revisión del Plan de desarrollo de la Facultad de Ciencias de la Computación para la gestión 2023–2027, mismo que se encuentra albergado en la página web de la Facultad y cuenta con únicamente diez páginas, se observó que, con relación al estudio del contexto de la Unidad Académica, en el documento se hace un recuento de los logros alcanzados a 50 años de su fundación, sin embargo, la breve reseña no desarrolla las problemáticas específicas que existen en la Facultad y únicamente se exponen como retos, la realidad posterior a la pandemia y “una nueva visión de la educación inmersa en la era de la economía del conocimiento” (BUAP, s/f d, p.3). Adicionalmente se comprobó que en los cuatro ejes que contiene el Plan de desarrollo, no se expone ninguna problemática de la Unidad Académica. Por lo anterior se establece que no existió algún estudio del contexto, ni de la determinación de problemáticas a atender; de igual forma, se pudo constatar que la integración del documento no fue un proceso público para la comunidad ya que derivado de las entrevistas se constató el desconocimiento del proceso de elaboración.

Continuando con el estudio del caso de la Facultad de Ciencias de la Computación, se analizó el indicador “atención de problemáticas”, para ello, con base en los procesos establecidos en la MML se revisaron dos objetivos del Plan de Desarrollo de la Facultad,

con el propósito de validar que estos se enfocaran en atender las necesidades de la comunidad, así como, constatar la existencia de metas a diferentes plazos. La revisión se realizó al tercero y séptimo objetivos, llegando a importantes hallazgos.

Se observó que el objetivo “Impulsar el desarrollo de la ciencia y la tecnología entre los miembros de la Facultad para favorecer el desarrollo social” (BUAP, s/f d, p. 4), no se encuentra alineado a la atención de ninguna problemática reconocida en el Plan de Desarrollo de la Unidad Académica. Por lo que no es posible determinar la temporalidad del objetivo.

Por otro lado, el objetivo “Tomar en cuenta la evaluación docente PIEVA para la toma de decisiones” (BUAP, s/f d, p. 4), se encuentra redactado en términos de acciones y el logro de la meta no implica la atención de alguna problemática, lo cual implica que el objetivo no se encuentra alineado a ninguna necesidad de la Facultad.

Derivado del análisis de la muestra de objetivos, se determina que el indicador “atención de problemáticas”, dentro del proceso de presupuestación de los recursos autogenerados por la Facultad de Ciencias de la Computación, no existe, es decir, no se tienen objetivos enfocados en la atención de necesidades de la Unidad Académica.

Para concluir el análisis de la dimensión “elementos”, se investigó sobre la existencia de proyectos y estrategias, así como, de programas o planes presupuestales, con lo cual se podrá medir el indicador “rutas de acción”. Adicionalmente y de acuerdo con lo establecido por la Metodología de Marco Lógico (MML), se verificó que los proyectos contaran con una estructura analítica esquematizada en cuatro niveles jerárquicos: fin, propósito, componentes y actividades (Sánchez, 2007, p. 336).

Después de la lectura y análisis de diversos documentos de planeación (Plan de Desarrollo de la Facultad de Ciencias de la Computación 2023 – 2027, 1er Informe de Labores 2023 - 2024 y acta CUA/FCC/04/EXTRAORDINARIA [BUAP, 2024b]), así como, del análisis de la información obtenida de diversos miembros de la comunidad de la Facultad, quienes solicitaron guardar su anonimato (Informante 1, Comunicación personal, 2024; Informante 2, Comunicación personal, 2024; Informante 3, Comunicación personal, 2024), se tuvieron dos principales observaciones. La primera, que en el Plan de Desarrollo de la Facultad de Ciencias de la Computación 2023–2027 se estableció un proyecto detonador por cada uno de los cuatro ejes que lo integran,

estos se consideraron equivalentes al nivel fin establecido en la MML, sin embargo, no fue posible documentar la existencia de programas o planes, es decir, no existe una esquematización jerárquica de las actividades requeridas para obtener los productos necesarios para lograr la atención de las problemáticas. La segunda es que se pudo validar la existencia y aprobación, por el máximo órgano de gobierno de la Facultad, de un presupuesto por recursos autogenerados para el ejercicio 2024, sin embargo, la información presupuestal no demostró estar vinculada a programas o acciones específicas.

Resultado de lo anterior, se determina que la dimensión “elementos” no se encuentra presente dentro del proceso de designación de recursos autogenerados en la Facultad de Ciencias de la Computación ya que no existen estudios contextuales, objetivos específicos ni proyectos o planes de acción.

La segunda dimensión que se desarrolla es la “consistencia”, que se encuentra integrada por los indicadores: Congruencia en la migración de información y Alineación estratégica. El propósito de esta dimensión es analizar la solidez de los proyectos y la alineación de su Plan de Desarrollo con su jerárquico superior inmediato, el Plan de Desarrollo Institucional.

En relación con el primer indicador (congruencia en la migración de información), no fue posible integrar una correcta matriz de verificación al no contar con un estudio del contexto, además de objetivos incorrectamente formulados y proyectos que carecen de una integración jerárquica que determine insumos, acciones y productos. Lo anterior se traduce en la falta de congruencia en la integración de los objetivos y la carencia de asignaciones presupuestales ligadas correctamente a los mismos.

Sobre el segundo indicador de la dimensión (alineación estratégica), resultado de la verificación de cada uno de los ejes, propuestas de valor y proyectos detonadores del Plan de Desarrollo 2023–2027 de la Facultad de Ciencias de la Computación y del Plan de Desarrollo Institucional 2021–2025 de la BUAP, se puede afirmar que existe una clara secuencia lógica entre ellos, ya que la Unidad Académica trasladó íntegramente los elementos del plan institucional al de la Facultad.

En conclusión, la dimensión “consistencia” se puede considerar medianamente aplicada, ya que existe una congruencia exacta entre el Plan de Desarrollo de la Unidad

Académicas y el Plan de Desarrollo Institucional, sin embargo, los elementos que lo integran no son congruentes ya que algunos, como el estudio del contexto y los planes de acción, son inexistentes.

La última dimensión de la variable es la “información para la toma de decisiones”, la cual, pretende verificar la consideración de datos (información), como un factor para la toma de decisiones, y se compone por dos indicadores: bases de análisis y evaluación de logros.

Dentro de la dimensión “información para la toma de decisiones”, el primer indicador “bases de análisis” pretende verificar la existencia de indicadores que proporcionen información sobre el avance de los objetivos institucionales. De acuerdo con la MML los indicadores se encuentran en todos los niveles de los proyectos (planes de acción), se formulan cumpliendo características específicas, son responsables de la medición de los resultados y pueden ser cuantitativos o cualitativos (Sánchez, 2007, p. 339), es por ello por lo que, para evitar confusiones con los elementos de las variables, serán referidos como herramientas de evaluación.

Se identificaron como herramientas de evaluación (indicadores) para el logro de los objetivos institucionales: el número de docentes pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadores, programas de posgrado inscritos en el Sistema Nacional de Posgrados; el número de Cuerpos Académicos; el número de titulados y los nuevos programas educativos (Informante 1, Comunicación personal, 2024). En el mismo sentido se corroboró la existencia en el primer Informe de Labores 2023–2024 de información sobre las herramientas de evaluación (indicadores) identificadas.

El segundo indicador (evaluación de logros) de la dimensión *información para la toma de decisiones* pretende corroborar si se tomaron en consideración los resultados de ejercicios anteriores para las asignaciones presupuestales de los recursos autogenerados. Por un lado, se afirma que las asignaciones presupuestales se dan con base en los diversos resultados obtenidos previamente, cuestionándose de forma heterogénea (Informante 1, Comunicación personal, 2024; Informante 2, Comunicación personal, 2024). sin embargo, después de analizar diversos documentos (Plan de Desarrollo de la Facultad de Ciencias de la Computación 2023–2027, 1er Informe de Labores 2023-2024, Acta CUA/FCC/04/EXTRAORDINARIA) se determinó que no

existen los elementos suficientes para corroborar si la asignación de recursos toma en consideración los resultados de ejercicios anteriores.

Se concluye que la dimensión “información para la toma de decisiones” se encuentra ligeramente aplicada al considerar como herramientas de evaluación (indicadores) los presentados en el informe de actividades y siendo reconocidos por los sujetos entrevistados, sin embargo, no fue posible la corroboración, de documentos o fuentes primaria, del uso de esa información para la toma de decisiones.

Logro de objetivos

Continuando con el estudio del caso, se desarrolla la segunda variable denominada *logro de objetivos*. Esta variable se enfoca en comprobar si la metodología aplicada por la Facultad de Ciencias de la Computación para la asignación de recursos autogenerados permite reconocer la atención de las problemáticas y el cumplimiento de los objetivos; para lograrlo se desarrollaron dos dimensiones: “Medición de avances” y “Vinculación de resultados”.

La primera dimensión, “Medición de avances” pretende corroborar si se reconocen los avances en el cumplimiento de los objetivos, para ello se cuenta con cinco indicadores los cuales son: ejercicio de recursos, adquisición de bienes e insumos, contratación de servicios, otorgamiento de apoyos y bases de datos.

Como fue expuesto en el desarrollo de la primera variable, la Unidad Académica no cuenta con objetivos definidos, lo cual invalida la dimensión al no poder reconocer ningún avance en el cumplimiento de los objetivos. Derivado de las entrevistas, se reveló como una debilidad la falta de controles y el bajo seguimiento a los egresos (Informante 3, Comunicación personal 2024), sin embargo, no fue posible detectar si estas oportunidades de mejora pueden ser atendidas con el método de asignación presupuestal que utiliza actualmente la Unidad Académica.

La segunda dimensión que integra la variable *logro de objetivos*, es la “Vinculación de resultados”. Esta dimensión pretende corroborar la existencia de indicadores que midan el ejercicio de los recursos, así como, el avance en el logro de los objetivos. Para lograrlo cuenta con dos indicadores: la “Vinculación presupuestal y programática” y el “Nivel de cumplimiento”.

Para medir la “Vinculación presupuestal y programática”, no fue posible revisar ningún instrumento o procedimiento formal que vinculara las asignaciones presupuestales a programas específicos, sin embargo, la administración tiene identificadas algunas actividades con asignaciones presupuestales puntuales como el caso de los egresos por la aplicación del examen CENEVAL (Informante 3, Comunicación personal 2024). Con relación al segundo indicador, “nivel de cumplimiento”, no fue posible demostrar la existencia de herramientas que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los de la gestión, lo que se encuentra intrínsecamente relacionado con el hallazgo de una falta de objetivos claramente definidos, mencionado en la primera variable analizada.

Como resultado de la investigación y análisis realizados, se concluye que la dimensión “Vinculación de resultados” no se encuentra implementada en la Unidad Académica, lo cual se demuestra al no existir herramientas de evaluación de resultados, falta de objetivos y como resultado, falta una vinculación entre acciones y asignaciones presupuestales.

Facultad de Ciencias de la Electrónica

Actualmente, la Facultad de Ciencias de la Electrónica oferta cinco programas de licenciatura en modalidad escolarizada, lo anterior de acuerdo con el Anuario Estadístico 2023–2024 de la BUAP (s/f, b). De igual forma, su oferta en programas de posgrado se integra por dos maestrías y dos doctorados. La Unidad Académica tiene una matrícula de nivel licenciatura de 3,712 estudiantes y cuenta con un total de 134 profesores adscritos (BUAP, s/f b). Después del cuarto informe de labores de la Dra. Luz del Carmen Gómez Pavón al frente de la Unidad Académica, el M.C. José Francisco Portillo Robledo asume la dirección de la Facultad de Ciencias de la Electrónica (FCE) para el periodo 2023-2027 (BUAP, 2023b).

Con la promoción del Ing. Luis Rivera Terrazas y el Físico Paolo G. Cecchetti Peregrini, se crea la Licenciatura en electrónica en 1975, siendo un programa de nueva creación de la Facultad de Ciencias de Físico Matemáticas. Después de veinte años desde su creación, el 26 de septiembre de 1995 “el Consejo Universitario aprueba la separación del Colegio de Electrónica (...), para convertirse en Escuela de Ciencias de

la Electrónica” (BUAP, s/f e). Posterior a su separación, en el año 2000, la Unidad Académica se transforma en facultad al ser aprobado por el Honorable Consejo Universitario (H.C.U.) la creación de la Maestría en Ciencias de la Electrónica. A partir de su transformación en facultad su crecimiento fue en aumento, comenzando con la incorporación en 2005 de la Licenciatura en Ingeniería en Mecatrónica, y posteriormente, en 2013 se aprueban la creación de licenciaturas en Ingeniería en Sistemas Automotrices y en Ingeniería en Energías Renovables (BUAP, s/f e). Aunado al crecimiento de programas de licenciatura, la Unidad Académica también amplió su oferta de posgrados de maestría y doctorado.

A partir del recabo de información de fuentes primarias, así como de la revisión de diversas fuentes como la página web de la Unidad Académica, boletines institucionales, la página de Facebook de la Facultad, la normativa institucional vigente, así como, las entrevistas semiestructuradas; se obtuvieron los siguientes resultados.

Asignación presupuestal

Como se mencionó anteriormente, la variable *asignación presupuestal*, mide el grado de racionalidad con el cual se realiza la asignación de recursos autogenerados, en este caso, al interior de la Facultad de Ciencias de la Electrónica, para ello, se examina la secuencia lógica entre las problemáticas, los objetivos y las acciones proyectadas. Esta variable se integra por tres dimensiones: “elementos”, “consistencia” e “información para la toma de decisiones”, que a su vez se integran por indicadores.

La dimensión “elementos” se integra por tres indicadores y se enfoca en determinar la existencia del estudio del contexto, los objetivos de gestión y de los planes de acción. Al igual que en caso anterior, se buscó hacer la revisión y análisis del Plan de desarrollo de la Facultad de Ciencias de la Electrónica para la gestión 2023–2027, con el propósito de conocer los alcances en relación con los indicadores: “estudio del contexto”, “atención de problemáticas” y “rutas de acción”, sin embargo, pese a que los entrevistados indicaron que este documento fue presentado ante su máximo órgano de gobierno e indicaron que el documento se encuentra albergado en la página de la Unidad Académica (Informante 4, Comunicación personal 2024; Informante 5, Comunicación personal 2024; Informante 6, Comunicación personal 2024), al realizarse la revisión de

la página de la Unidad Académica, en el apartado denominado “Documentación Oficial”, únicamente se pueden consultar los planes de desarrollo correspondientes a las gestiones 2015 – 2019 y 2019 – 2023 (BUAP, s/f f).

Pese a la falta del Plan de Desarrollo de la Unidad académica (y como resultado de las entrevistas semi estructuradas realizadas) se identificaron como algunas de las problemáticas de la Facultad: la vinculación con la sociedad y el índice de reprobación (Informante 4, Comunicación personal 2024), así como, el licenciamiento y problemáticas con la infraestructura educativa (Informante 5, Comunicación personal 2024). De igual forma, un entrevistado expuso que el Plan de Desarrollo se encuentra formulado en base al programa de trabajo que el actual director presentó durante el proceso electoral y el análisis de aspectos del sector académico (Informante 4, Comunicación personal 2024), sin embargo, otros entrevistados desconocieron de forma exacta como fue integrado el documento (Informante 5, Comunicación personal 2024; Informante 6, Comunicación personal 205).

Derivado de lo expuesto anteriormente, se observa que no fue realizado formalmente un estudio del contexto y la presente administración no estableció las problemáticas que serían atendidas durante su periodo.

Con relación al indicador “atención de problemáticas”, los entrevistados identificaron diferentes metas principales dentro del plan de desarrollo de la Facultad, siendo una meta común, el trato humano (Informante 4, Comunicación personal 2024; Informante 6, Comunicación personal 205) y la atención al personal académico (Informante 65 Comunicación personal 2024), esta última con diferentes vertientes como el apoyo a docentes, la mejora en la atención y el mejoramiento de la categoría de los profesores.

Desafortunadamente, al no poder contrastar las metas indicadas con lo expuesto en el Plan de Desarrollo, se determina que el indicador “atención de problemáticas”, dentro del proceso de presupuestación de los recursos autogenerados de la Facultad de Ciencias de la Electrónica, no existe, es decir, no se tienen objetivos enfocados en la atención de las necesidades de la Unidad Académica.

Con la finalidad de evaluar el indicador “rutas de acción”, se investigó la existencia de proyectos, estrategias, programas y planes presupuestales de la gestión. Resultado de la investigación se detectaron diversas acciones realizadas por la administración,

mismas que se clasificaron en dos niveles (gerencial y operativo). El primer nivel correspondiente al gerencial, como resultado de la investigación se expusieron como acciones para el logro del plan de desarrollo: la realización de reuniones, la concientización de la comunidad y la elección de colaboradores (Informante 4, Comunicación personal 2024), estas estrategias se consideran como acciones generales dentro del proceso administrativo por lo cual se concluye que no apoyan a la evaluación del indicador “rutas de acción”. Las acciones clasificadas dentro del nivel operativo consisten en: la asignación económica mediante listados de actividades periódicas y la clasificación de las asignaciones en cuentas contables (Informante 6, Comunicación personal 2024).

Considerando que la MML contempla que los proyectos para la atención de las necesidades deben contar con una estructura analítica esquematizada en cuatro niveles jerárquicos (Sánchez, 2007, p. 336), las estrategias desarrolladas por los dos niveles de la administración de la Facultad de Ciencias de la Electrónica no cumplen con el propósito del indicador “rutas de acción”.

Resultado de lo anterior, se determina que la dimensión “elementos” no se encuentra presente dentro del proceso de designación de recursos autogenerados en la Facultad de Ciencias de la Electrónica, al no poderse demostrar la existencia de estudios contextuales, objetivos específicos ni proyectos o planes de acción.

A continuación, se desarrolla la dimensión denominada “consistencia”, que se encuentra integrada por los indicadores: Congruencia en la migración de información y Alineación estratégica. El propósito de esta dimensión es analizar la solidez de los proyectos y la alineación de su Plan de Desarrollo con su jerárquico superior inmediato, el Plan de Desarrollo Institucional.

La congruencia en la migración de información (primer indicador) pretende verificar la relación entre las problemáticas, los objetivos y las asignaciones presupuestales, sin embargo, al no existir un Plan de Desarrollo de la Unidad académica no fue posible desarrollar este indicador. Lo cual se traduce en una nula congruencia entre el “estudio del contexto”, la “atención de problemáticas” y las “rutas de acción”.

Con relación a la alineación estratégica (segundo indicador), pese a que algunos entrevistados afirmaron que existe una alineación del Plan de Desarrollo 2023–2027 de

la Facultad de Ciencias de la Electrónica con el Plan de Desarrollo Institucional 2021–2025 de la BUAP (Informante 4, Comunicación personal 2024; Informante 6, Comunicación personal 2024), al no tener acceso al Plan de Desarrollo de la Unidad Académica, no se puede afirmar que existe esta alineación.

Con síntesis, la dimensión “consistencia” se considera no aplicada durante el proceso de integración del presupuesto por recursos autogenerados en la Facultad de Ciencias de la Electrónica.

La dimensión “información para la toma de decisiones”, es la tercera y última que integran la variable *Asignación presupuestal*. Su propósito es verificar la existencia de datos (información), que puedan servir como factores para la asignación de recursos y se compone de los indicadores: bases de análisis y evaluación de logros.

El primer indicador “bases de análisis”, pretende verificar la existencia de indicadores que proporcionen información sobre el avance en los objetivos de la Unidad Académica. En relación con este indicador, la totalidad de los entrevistados consideran que cuentan con información sobre el avance en el logro de los objetivos de la Facultad, sin embargo, no fue posible obtener el 1er informe de labores de la gestión 2023–2027 de la Facultad de Ciencias de la Electrónica (después de la revisión de la página web, en diversos boletines institucionales y en las redes sociales), por lo que el indicador será igual a cero.

La “evaluación de logros”, es el segundo indicador de la dimensión y pretende corroborar si para las asignaciones se tomaron en consideración los resultados de ejercicios anteriores, sin embargo, al no contar con un Plan de Desarrollo, un acta de aprobación del presupuesto, ni el informe de actividades, el indicador es igual a cero.

En conclusión, la dimensión “información para la toma de decisiones” es inexistente, es decir, no es aplicada en el proceso de presupuestación de los recursos autogenerados.

Logro de objetivos

La segunda variable desarrollada es la denominada *logro de objetivos*. La variable pretende analizar si la metodología de asignación de los recursos utilizada por la Unidad Académica permite reconocer la atención de las problemáticas y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Para lograrlo se desarrollan las dimensiones “Medición de

avances” y “Vinculación de resultados”.

Como se desarrolló anteriormente, la dimensión “Medición de avances” utiliza cinco indicadores (ejercicio de recursos, adquisición de bienes e insumos, contratación de servicios, otorgamiento de apoyos y bases de datos) para corroborar si existen herramientas que permitan medir los avances en el cumplimiento de los objetivos establecidos. Resultado de las entrevistas realizadas se pudo corroborar que el presupuesto para el ejercicio 2024 fue presentado y aprobado en el mes de febrero del mismo año, de igual forma, se detectó que existen procedimientos para el otorgamiento de apoyos económicos y se cuenta con una base de datos de los apoyos otorgados (Informante 4, Comunicación personal 2024; Informante 5, Comunicación personal 2024; Informante 6, Comunicación personal 2024).

Desafortunadamente, pese a los hallazgos obtenidos, la dimensión “Medición de avances” se considera inexistente, al no estar disponible el plan de desarrollo de la gestión 2023–2027 de la Facultad de Ciencias de la Electrónica, lo cual se traduce en la falta de objetivos a los cuales se les pueda analizar su avance.

Por otro lado, la dimensión “Vinculación de resultados”, que pretende corroborar la vinculación entre los recursos ejercidos y los avances logrados, se integra por dos indicadores (nivel de cumplimiento y vinculación presupuestal y programática).

Derivado de las entrevistas realizadas, se detectó que en algunas áreas de la organización se llevan a cabo procedimientos de forma empírica mediante los cuales se realizan asignaciones presupuestales vinculadas a actividades específicas (Informante 4, Comunicación personal 2024; Informante 5, Comunicación personal 2024), sin embargo, no se tienen herramientas de seguimiento formales. Como resultado del análisis de la información obtenida y a falta de documentos de planeación, así como, de informes de avances se considera que la dimensión “Vinculación de resultados” es inexistente.



ICGDE

Conclusiones

El desarrollo de las conclusiones de este trabajo comienza con el análisis comparativo de los métodos de asignación presupuestal de los recursos autogenerados utilizados en la Facultad de Ciencias de la Computación y en la Facultad de Ciencias de la Electrónica. Posteriormente, utilizando la metodología del PbR, se hace una reflexión sobre los alcances y limitaciones de los métodos utilizados y si estos pueden ser considerados procesos racionales de asignación presupuestaria y de logro de objetivos. Finalmente, se presenta una reflexión sobre las oportunidades de mejora que tienen las Unidades Académicas si deciden comenzar a implementar el Presupuesto basado en Resultados (PbR) para la asignación de sus recursos autogenerados.

Para comenzar con el análisis comparativo de los métodos de asignación de los recursos autogenerados utilizados por la Facultad de Ciencias de la Computación (FCC) y la Facultad de Ciencias de la Electrónica (FCE), se debe profundizar en dos similitudes que comparten ambas Unidades Académicas. La primera es la relación que tienen desde su creación, ya que ambas fueron originalmente programas educativos de nivel licenciatura de la Facultad de Ciencias Físico–Matemáticas (FCFM), es decir, antes de convertirse en Facultades independientes fueron respectivamente los colegios de computación y electrónica, siendo en 1995 cuando dejan de ser parte de la FCFM para convertirse en Unidades Académicas independientes (BUAP, s/f f). La segunda similitud que se debe considerar es su acompañamiento en la implementación del proyecto de creación del nuevo campus universitario “CU2, Ecocampus de Ingenierías y Ciencias Naturales” (BUAP, 2023d). Esta nueva situación implica diversas problemáticas que van desde la administración de dos campus en tiempo real, la inversión de nueva tecnología y el mantenimiento a la ya existente, así como, la atención del alumnado. Lo anterior si bien no implica directamente el ejercicio de recursos económicos, es un buen ejercicio para demostrar los alcances y limitaciones de los métodos de asignación presupuestal utilizados al interior de las dos Unidades Académicas.

Concluida la profundización de las similitudes, como se planteó al principio de la investigación, se procede al análisis de los métodos de asignación presupuestal de los

dos casos de estudio, para ello se presentan de forma comparativa los resultados obtenidos de las dos variables desarrolladas.

Cuadro 4 “Comparativo de la variable Asignación presupuestal”

Dimensión	Facultad de Ciencias de la Computación (FCC)	Facultad de Ciencias de la Electrónica (FCE)
Elementos	Dentro del Plan de Desarrollo de la Unidad Académica se cuenta con un estudio del contexto prácticamente nulo, objetivos incorrectamente formulados y falta de proyectos de acción estructurados.	No se pudo comprobar la existencia del Plan de Desarrollo de la Unidad Académica, ni de proyectos de acción estructurados.
Consistencia	Existe una clara alineación con el Plan de Desarrollo Institucional, no obstante, es nula la secuencia lógica entre problemáticas, objetivos y proyectos.	No es posible corroborar una alineación con el Plan de Desarrollo Institucional, ni la existencia de una secuencia lógica entre problemáticas, objetivos y proyectos.
Información para toma de decisiones	Se encuentra ligeramente aplicada, sin embargo, no fue posible corroborar su uso para la toma de decisiones	No es posible verificar la existencia de datos para la toma de decisiones. No se contó con el informe de actividades del titular, el presupuesto aprobado por el CUA, ni algún otro documento similar.

Fuente: Elaboración propia.

La variable *Asignación presupuestal*, busco identificar si las unidades académicas los utilizan métodos de asignación de recursos los cuales permitan que la asignación de los

recursos se realice buscando el logro de los objetivos planteados en sus planes de desarrollo, derivado de ello, con el apoyo de la información contenida en el Cuadro 4 “Comparativo de la variable Asignación presupuestal” se llegan a las siguientes conclusiones.

Se determinó que las dos Unidades Académicas, pertenecientes a los casos de estudio, no llevan a cabo procesos racionales para la asignación de sus recursos autogenerados. Como se desarrolló en el marco contextual, las Unidades Académicas deben contar con un Plan de Desarrollo el cual es aprobado por su CUA y debe estar alineado al Plan de Desarrollo Institucional, sin embargo, en la FCE no fue posible demostrar la existencia de este documento y en el caso de la FCC, el contenido no presentaba los objetivos propios de la administración de la Unidad Académica.

De igual forma, la falta de acceso a información hace imposible el determinar cuáles son los métodos de asignación de los recursos que llevan a cabo las Facultades investigadas. Como se mencionó en el Capítulo IV, durante el desarrollo de los indicadores, no fue posible la corroboración documental de la información proporcionada por los entrevistados y en algunos casos los propios informantes desconocían los procesos que se llevaron a cabo para el desarrollo de la asignación de los recursos.

Siguiendo con el análisis de la segunda variable analizada, *logro de objetivos*. A continuación, se presentan de forma comparativa los resultados del estudio de los casos.

Cuadro 5 “Comparativo de la variable logro de objetivos”

Dimensión	Facultad de Ciencias de la Computación (FCC)	Facultad de Ciencias de la Electrónica (FCE)
Medición de avances	Se considera inexistente, debido a la falta de objetivos correctamente formulados dentro del plan de desarrollo de la Unidad Académica.	Se considera inexistente, al no estar disponible el plan de desarrollo de la gestión 2023–2027 de la Facultad de Ciencias de la Electrónica.
Vinculación de resultados	Se detecta la falta de herramientas de seguimiento que vinculen las acciones presupuestales y los avances en el logro de los objetivos.	No existen herramientas de evaluación de resultados y se tiene una falta de objetivos.

Fuente: Elaboración propia.

Derivado de la investigación realizada y después de no poder demostrar la existencia o en su caso la correcta formulación de una Plan de Desarrollo de las Unidades Académicas objeto de la presente investigación, al igual que en la primera variable, se concluir que los métodos de asignación de los recursos autogenerados implementados no permiten demostrar la atención de problemáticas ni el seguimiento al cumplimiento de objetivos de las administraciones. Como se observa en el Cuadro 5 “Comparativo de la variable Logro de objetivos”, después de la revisión documental y la implementación de entrevistas semi estructuradas en las Facultades objeto de estudio, no fue posible demostrar la existencia de herramientas que pudieran evaluar los resultados anuales de las administraciones.

Después del análisis de las variables, se puede afirmar que el supuesto de investigación es correcto y que los métodos de presupuestación de los recursos autogenerados utilizados por las unidades académicas de la BUAP tienen un menor alcance del que se obtendría mediante la implementación del PbR.

Retomando los argumentos expuestos en el apartado del marco teórico, mediante la



implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) las Unidades Académicas contarían con un sistema integral de planeación, presupuestación, ejercicio y control de los recursos, el cual permitiría que las decisiones sobre las asignaciones consideraran los resultados obtenidos previamente. Adicionalmente, se contaría con una guía que permite analizar y diseñar soluciones a las problemáticas que se enfrentan, permitiendo maximizar la probabilidad del logro de objetivos.



ICGDE

Recomendaciones

Derivado de las recientes reformas universitarias y en específico a causa de la desaparición en el Estatuto Orgánico del título quinto, se eliminaron diversas obligaciones que podían apoyar a las Unidades Académicas en torno a los procesos de asignación presupuestal y de evaluación de la atención de sus problemáticas. Si bien las reformas tuvieron aciertos como la creación de los Planes de Desarrollo de las Unidades Académicas, hace falta normar como debe estar integrada este documento.

Para poder implementar el Presupuesto basado en Resultados (PbR) dentro del proceso de presupuestación de los recursos autogenerados de las Unidades Académicas en la BUAP se requiere continuar con la renovación y actualización de la normativa institucional, tomando como referencia para ello las leyes en materia de presupuestación que existe en México a nivel federal.

Si bien, poder reformar en su totalidad la legislación universitaria es un trabajo monumental, son dos los puntos de mayor urgencia, reglamentar la integración de los Planes de Desarrollo de las Unidades Académicas y actualizar las normas en materia de recursos financieros.

Realizar cualquier tipo de reformas o actualización en termino de legislación no tendrá los efectos que se pretenden si no esta acompañado de un proceso de capacitación al personal que permita comprender a fondo los cambios que deben realizar.

Referencias

- Acevedo, D. (2013) El Presupuesto Basado en Resultados, el Caso de México. Finanzas Públicas, México Vol. 5 (Núm. 9). Páginas 71 - 79. Recuperado el 2 de abril de 2023 de: <https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/revista/2013/rfpcefp0092013.pdf>
- Aguilar, L. (2007). El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. Revista del CLAD Reforma y Democracia, Núm. 39. Páginas 5 – 32. Recuperado el 22 de enero de 2024 de: <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693001.pdf>.
- Arias Gonzales, J. (2021). Diseño y metodología de la investigación. 1ra edición. Perú, Enfoques Consulting EIRL. Recuperado el 21 de mayo de 2023 de: https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf.
- Arzaluz, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. Revista región y sociedad, Vol. 17 (Núm. 32) enero – abril 2005. Páginas 107-144. Recuperado el 11 de junio de 2023 de: <https://www.scielo.org.mx/pdf/regsoc/v17n32/v17n32a4.pdf>.
- Barco, B. y Carrasco, A. (2018). Explicaciones causales en la investigación cualitativa: elección escolar en Chile. Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación, Vol. 11 (Núm. 22). Páginas 113 - 124. Recuperado el 31 de agosto de 2023 de: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/MAGIS/article/view/23768>.
- BUAP (s/f). Anuario Estadístico 2022 – 2023. Recuperado el 26 de febrero de 2024 de: https://repositorio.buap.mx/rdocencia/public/inf_public/2023/0/Anuario-Estadistico-2022-2023.pdf.
- BUAP (s/f a). Historia. Recuperado el 05 de febrero de 2025 de: <https://www.cs.buap.mx/Historia.php>.
- BUAP (s/f b). Anuario Estadístico 2023 - 2024. Recuperado el 13 de marzo de 2025 de: https://repositorio.buap.mx/rdocencia/public/inf_public/2024/0/Anuario-estadistico-2023-2024.pdf.
- BUAP (s/f c). 1er Informe de labores 2023 – 2024. Recuperado el 14 de marzo de 2025 de: <https://www.cs.buap.mx/informes/inf232701.php>.
- BUAP (s/f d). Plan de desarrollo Facultad de Ciencias de la Computación. Recuperado

- el 15 de marzo de 2025 de: <https://www.cs.buap.mx/PDI23-27.php>.
- BUAP (s/f e). Historia FCE. Recuperado el 4 de abril de 2025 de: <http://www.ece.buap.mx/fce/historia.php>.
- BUAP (s/f f). Identidad. Recuperado el 05 de abril de 2025 de: <https://www.fcfm.buap.mx/nosotros/>.
- BUAP (s/f g). Plan de Desarrollo Institucional 2021 - 2025. Recuperado el 15 de abril de 2025 de: https://pdi.buap.mx/sites/default/files/PDI-2022/PDI_Extenso.pdf.
- BUAP (s/f h). Documentación FCE. Recuperado el 10 de mayo de 2025 de: <http://ece.buap.mx/fce/documentacion.php>.
- BUAP (2006) *Benemérita Universidad*. Tiempo Universitario. Año 9, Núm. 7, junio 2006. Recuperado el 13 de septiembre de 2024 de: <https://archivohistorico.buap.mx/sites/default/files/Tiempo%20Universitario/2006/07/index.html#inicio>.
- BUAP (2010) *Semblanza de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*. Gaceta tiempo universitario. Nueva época, Edición especial, Páginas 3 – 14. Recuperado el 20 de febrero de 2024 de: <https://archivohistorico.buap.mx/?q=pdf/nueva-%C3%A9poca-no-0-2010>.
- BUAP (2015) *Reglamento de Ingresos y Egresos de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*. Gaceta universitaria BUAP. Año 34, Núm. 195, julio 2015. Recuperado el 25 de febrero de 2024 de: https://repositorio.buap.mx/rdci/public/inf_public/2015/0/Gaceta_193_digital_.pdf.
- BUAP (2023) *Por mayoría aprueba Consejo Universitario proyecto de reforma integral al Estatuto Orgánico de la BUAP*. Boletines BUAP. Recuperado el 20 de febrero de 2024 de: <https://boletin.buap.mx/node/3142>.
- BUAP (2023a) *Estatuto orgánico de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*. Gaceta universitaria BUAP. Año 42, Núm. 284, septiembre 2023. Recuperado el 20 de febrero de 2024 de: <https://comunicacion.buap.mx/sites/default/files/gaceta284-digital.pdf>.
- BUAP (2023b). Facultad de Ciencias de la Electrónica, una comunidad sólida y crítica que cada vez se exige más a sí misma: Rectora Lilia Cedillo Ramírez. Recuperado el 06 de abril de 2025 de: <https://boletin.buap.mx/node/3041>.

BUAP (2023c). La Facultad de Ciencias de la Computación, una unidad que crece y se consolida. Recuperado el 7 de abril de 2025 de: <https://boletin.buap.mx/node/3011>.

BUAP (2023d). BUAP y gobierno del estado presentan proyecto CU2 Ecocampus de Ingenierías y Ciencias Naturales. Recuperado el 7 de abril de 2025 de: <https://boletin.buap.mx/node/2970>.

BUAP (2024). “Proyecto Anual de Ingresos y Presupuesto de Egresos 2024” recuperado el 13 de septiembre de 2024 de: <https://tesoreria.buap.mx/sites/default/files/2024%20Presupuesto.pdf>

BUAP (2024a, enero 30). *I Reunión del Honorable Consejo Universitario 2024* [Archivo de video]. Facebook. Recuperado el 7 de abril de 2025 de: <https://www.facebook.com/BUAPoficial/videos/954970545564759>.

BUAP (2024b). Acta CUA/FCC/04/EXTRAORDINARIA. Recuperado el 7 de abril de 2025 de: <https://www.cs.buap.mx/cua/Actas2024/Acta%20CUA.04.Extraordinaria.2024.pdf>

Caso, A. R. (2011). El Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en México: Una Propuesta para Entidades Federativas. Trimestre fiscal, Julio – Septiembre, Núm. 98. Páginas 311 – 341. Recuperado el 06 de febrero de 2024 de: <https://biblat.unam.mx/es/revista/trimestre-fiscal/articulo/el-presupuesto-basado-en-resultados-pbr-y-el-sistema-de-evaluacion-del-desempeno-sed-en-mexico-una-propuesta-para-entidades-federativas-reproduccion>.

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2012). Glosario de términos más usuales de finanzas públicas, septiembre 2012. Recuperado el 27 de diciembre de 2023 de: https://cefp.gob.mx/portal_archivos/normatividad/glosario.pdf.

Coronel, C. (2023). Como elaborar el marco teórico. *Arch méd Camagüey* [online], Vol. 27, febrero 2023. Recuperado el 14 de diciembre de 2023 de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1025-02552023000100013&script=sci_arttext.

Cruz C., N. E., & Álvarez, N. (2022). Revisión del marco lógico: Conceptualización, metodología, variaciones y aplicabilidad en la gerencia de proyectos y programas.

- Revista Inquietud Empresarial, Vol. 22 (Núm. 1). Páginas 117 - 133. Recuperado el 7 de noviembre de 2024 de: <https://doi.org/10.19053/01211048.13408>
- Culebro Moreno, J. E., & Barragán Fernández, O. (2014). La Metodología del Marco Lógico en la administración pública federal. Nuevas formas de regulación para el control estratégico. Espacios Públicos, Vol. 17(Núm. 40). Páginas 33 - 48. Recuperado el 7 de noviembre de 2024 de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67632401003>.
- De León, F. et al (2020). Principales problemas estructurales de las Universidades Públicas Estatales en México. Memoria Universitaria, Vol. 3 (Núm.1). Páginas 1 – 9. Recuperado el 2 de abril de 2023 de: <https://revistas.uaz.edu.mx/index.php/MemUni/article/view/921>.
- Díaz, B. et al (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en educación médica, Vol. 2(Núm. 7). Páginas 162 - 167. Recuperado el 17 de enero de 2024 de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es.
- Díaz, C. H. (2018). Gestión pública del siglo XXI y sus pilares principales: ética y gobernanza. Revista Colombiana de Contabilidad, Vol. 6 (Núm. 11). Páginas 105 – 119. Recuperado el 21 de enero de 2024 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7830947>.
- Durán, M. (2014). *El estudio de caso en la investigación cualitativa*. Revista nacional de administración, Vol. 3 (1), Enero – Junio. Páginas 121-134. Recuperado el 02 de mayo de 2023 de: <https://doi.org/10.22458/rna.v3i1.477>.
- Fidias G. Arias (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta edición. Venezuela, editorial EPISTEME, C.A. Recuperado el 21 de mayo de 2023 de: <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>.
- Francesc, P. (2022). El impacto financiero de la pandemia en la educación superior. Revista AMEREIAF. Núm. 1. Páginas 13 - 17. Recuperado el 03 de abril de 2023 de: https://amereiaf.mx/revista_digital/numero_4/.
- García, S. I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Presupuesto y Gasto Publico Núm. 47, paginas 37 – 64. Recuperado el 21 de enero de 2024 de:

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/\\$FILE/47_GarciaSanchez.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/$FILE/47_GarciaSanchez.pdf).

Gómez, L. (2011). Un espacio para la investigación documental. Revista Vanguardia Psicológica Clínica Teórica y Práctica, Vol. 1 (Núm. 2), octubre – marzo. Páginas 226 - 233. Recuperado el 21 de mayo de 2023 de: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/375725>.

Gómez, R. et al (2016). Revisión documental, una herramienta para el mejoramiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios. Revista Chakíñan de Ciencias Sociales y Humanidades, núm. 1. Páginas 46 - 56. Recuperado el 16 de enero de 2024 de: <https://chakinan.unach.edu.ec/index.php/chakinan/article/view/10/7>.

Guerrero, M. O. (2008). La Nueva Gestión Pública: Un Modelo Privatizador del Proceder del Estado. Alcances y Consecuencias. México. Recuperado el 27 de diciembre de 2023 de: <https://iapem.edomex.gob.mx/editorial/revistas/2008LLNGPUNMPPEAC.pdf>.

Guevara, A., Espejel, J., & Hernández, J. (2018). Finanzas y gasto público en México: un equilibrio imprescindible para el federalismo fiscal. Espacios Públicos, Vol. 21(Núm. 52), Páginas 83 - 107. Recuperado el 27 de diciembre de 2023 de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67658492006>.

Guirao, S. S. J. A. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. Ene revista de enfermería, Vol. 9 (Num. 2). Recuperado el 16 de enero de 2024 de: <https://dx.doi.org/10.4321/S1988-348X2015000200002>.

H. Congreso de la Unión (2019), Ley General de Educación. Recuperado el 26 de mayo de 2023 de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>.

H. Congreso de la Unión (2024), Ley General de Educación Superior. Recuperado el 27 de diciembre de 2025 de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>.

H. Congreso de la Unión (2023), Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Recuperado el 23 de septiembre de 2025 de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>.

Hernández, R. et al. (2014). Metodología de la investigación, 6ta edición. México,

- McGRAW-HILL. Recuperado el 20 de mayo de 2023.
- Hernández, R. & Mendoza, CH. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México, McGRAW-HILL. Recuperado el 21 de mayo de 2023.
- Hernández, S. & Duana, D. (2020) Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, Vol. 9 (Núm. 17) Páginas 51-53. Recuperado el 25 de septiembre de 2023 de: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/6019/7678>.
- Hughes, O. E. (1996) "La nueva gestión pública". *Lecturas de Gestión Pública*. Páginas 101 – 132. Recuperado el 21 de enero de 2024 de: https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25289w/LECTURAS_DE_GESTION_PUBLICA.pdf.
- Jiménez, V. & Comet, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *ACADEMO Revista de investigación en Ciencias Sociales Y Humanidades*, Vol. 3 (Núm. 2). Recuperado el 25 de mayo de 2023 de: <https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/54>.
- Lepore, W. (2012). *Presupuesto basado en Resultados en México. El Efecto Organizacional Neto*. Trimestre fiscal Núm. 9. Páginas 209-236. Recuperado el 30 de marzo de 2023 de: <https://biblat.unam.mx/hevila/Trimestrefiscal/2012/no99/7.pdf>.
- Lerma, H. (2009). Metodología de la Investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto. 4ta edición. Colombia, Eco Ediciones. Recuperado el 20 de mayo de 2023.
- López, A. (s/f). La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual. Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado Documento Nro 68. Recuperado el 22 de enero de 2024 de: <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/INAPngpfinal.pdf>.
- Maldonado Pérez, M., Pérez de Maldonado, I., & Bustamante Uzcátegui, S. (2007). El marco lógico y las organizaciones educativas. Contribución metodológica para la mejora de la escuela. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, Vol. 8(Núm. 2). Páginas 147-167. Recuperado el 7 de noviembre de 2024 de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41080210>.

- Martínez, V. J. (2005). Nueva Gerencia Pública: Análisis Comparativo de la Administración Estatal en México. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 12 (Núm. 39), Páginas 13 - 49. Recuperado el 06 de febrero de 2024 de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10503901>.
- Medina, R. (2015). *El valor público de la fiscalización superior en México*. *Revista de Administración Pública* 137 Fiscalización, control y auditoría gubernamental, Vol. L. Núm. 2, (mayo-agosto 2015). Recuperado el 22 de febrero de 2024 de: <https://inap.mx/wp-content/uploads/2020/08/rap137.pdf>.
- Mendez, E. y Muñoz, A. (2023). Alerta la Anuies de déficit de 30 mil mdp en las universidades. *La Jornada*, p. 16. Recueperado el 20 de noviembre de 2023 de: <https://www.jornada.com.mx/2023/10/27/politica/016n3pol?partner=rss>.
- Mendoza, J. (2017). Financiamiento de la educación superior en la primera mitad del gobierno de Enrique Peña Nieto: ¿fin del periodo de expansión? *Perfiles educativos*, Vol. 39 (Núm. 156). Páginas 119 - 140. Recuperado el 07 de abril de 2023 de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982017000200119&lng=es&tlng=es.
- Munarriz, B. (1992). Técnicas y métodos en Investigación cualitativa. Metodología educativa I. España, Universidade da Coruña, Servizo de Publicacións. Páginas 101-116. Recuperado el 23 de mayo de 2023 de: <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/8533>.
- Muñiz, M. (s/f). *Estudios de caso en la investigación cualitativa*. México: División de estudios de posgrado, Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Psicología. Páginas 1-8. Recuperado del 26 de mayo de 2023 de: https://psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1_estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf.
- Nacional Financiera (2004). Fundamentos de negocio Contabilidad > El ABC de los presupuestos. Recuperado el 14 de noviembre de 2024 de: https://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/capacitacion_asistencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Contabilidad/contabilidad3_1.pdf.
- Ortegón, E., Pacheco, J. & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la

- planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programa. Serie Manuales: CEPAL. Recuperado el 9 de noviembre de 2024 de: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content>.
- Payán, K. F. (2019). *El Presupuesto Basado en Resultados en México*. Trascender, Contabilidad y Gestión Núm. 10 (enero - abril del 2019). Recuperado el 20 de febrero de 2024 de: <https://trascender.unison.mx/index.php/trascender/article/view/58>.
- Pérez, F. (2010). *El método comparado en la investigación en ciencias sociales*. Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM. Recuperado el 30 de mayo de 2023 de: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3037/16.pdf>.
- Pérez P., H. R. (2015). Reflexiones sobre el Presupuesto Base Cero y el Presupuesto basado en Resultados. *El Cotidiano*, (Vol. 192), Páginas 78 - 84. Recuperado el 19 de febrero de 2024 de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32539883010>.
- Polin, M. (2019) Discrecionalidad y escasez de recursos en las universidades públicas estatales. *Nexos*. Recuperado el 08 de abril de 2023 de: <https://educacion.nexos.com.mx/discrecionalidad-y-escasez-de-recursos-en-las-universidades-publicas-estatales/>.
- Ramírez, E. & Ramírez. J. (2004) Capítulo 3 Génesis y desarrollo del concepto de nueva gestión pública. bases organizacionales para el replanteamiento de la acción administrativa y su impacto en la reforma del gobierno. Mas allá de la reinención del gobierno: fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en américa latina, páginas 99 – 154. Recuperado el 25 de febrero de 2024 de.
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, Vol. 9 (Núm. 3), julio - diciembre. Recuperado el 21 de mayo de 2023 de: <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/336/621>.
- Real Academia Española (s.f.). *Presupuesto*. En *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed., versión en línea). Recuperado el 26 de diciembre de 2025, de <https://dle.rae.es/presupuesto>.
- Rendón, R. I. (2022). *Presupuesto Basado en Resultados (PBR)*, Boletín Informativo de

- la Vicepresidencia de Sector Gubernamental. Número 16, diciembre 2022. Recuperado el 18 de febrero de 2024 de: https://imcp.org.mx/wp-content/uploads/2022/12/Boletin_SG_16.pdf.
- Rodríguez, H. (2018). La perspectiva de las finanzas públicas y la Administración. "PRAXIS de la Justicia Administrativa", Centro de Estudios Superiores en materia de Derecho Fiscal y Administrativo del Tribunal Federal de Justicia Administrativa. Año X, Núm. 23. Recuperado el 27 de diciembre de 2023 de: https://www.tfja.gob.mx/investigaciones/pdf/r23_trabajo-4.pdf.
- Reyes-Ruiz, L. y Carmona Alvarado, F. A. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. Recuperado el 29 de enero de 2024 de: <https://hdl.handle.net/20.500.12442/6630>.
- Ruiz, J. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. 5ta edición. España. Universidad de Deusto. Recuperado el 22 de mayo de 2023.
- Salas, A. (2013). Presupuestos I/II [PDF]. Universidad Veracruzana. Recuperado el 26 de diciembre de 2025, de https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2013/02/presupuestos-i_ii.pdf.
- Salazar, J. (2022). *Estructura de las finanzas públicas en México y el ciclo presupuestario* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Economía). Recuperado el 26 de diciembre de 2025 de: <https://tesiunamdocumentos.dgb.unam.mx/ptd2022/diciembre/0833575/0833575.pdf>.
- Sánchez, G. (2012). Tendencias de la Nueva Gestión Pública para el Nuevo Gobierno [Tesina de Maestría, Instituto Nacional de Administración Pública]. Recuperado el 22 de enero de 2024 de: <https://inap.mx/wp-content/uploads/2021/06/tM-AP-67693.pdf>.
- Sánchez, N. (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. Visión Gerencial, Núm. 2. Páginas 328 - 343. ISSN: 1317-8822. Recuperado el 22 de octubre de 2024 de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545876012>.
- Schröder, P. (s/f). Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno. Recuperado el 21 de enero de 2024 de:

- <https://relial.org/uploads/biblioteca/44dbee76837e79a6c07bb8219d021843.pdf>.
- Secretaría de Educación Pública (2015). Instituciones de Educación Pública. Recuperado el 29 de mayo de 2023 de: <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/instituciones-de-educacion-superior>.
- Secretaría de Gobernación, Gobierno del Estado de Puebla - SEGOB (2023). Ley de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Recuperado el 13 de septiembre de 2024 de: <https://ojp.puebla.gob.mx/legislacion-del-estado/item/149-ley-de-la-benemerita-universidad-autonoma-de-puebla>.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2013). GpR, PbR-SED, MML y MIR. *Unidad de Evaluación del Desempeño (UED) Dirección de Capacitación*. Recuperado el 23 de febrero de 2024 de: http://planeacion.uaemex.mx/docs/Capacitacion/MGR/4_SHCP_EdoMex_Pesentacion_GPR_PBR_SED_MML_y_MIR.pdf.
- SEGOB (2019). Plan nacional de Desarrollo 2019 – 2024. Estados Unidos Mexicanos; DOF 12/07/2019. Recuperado el 07 de abril de 2023 de: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019#qsc.tab=0.
- SHCP (2022). Lección 6, Presupuesto basado en Resultados 2022. Recuperado el 05 de abril de 2023 de: https://mexicox.gob.mx/courses/course-v1:SHCP+PBER22056X+2022_05/courseware/9c404a31a13247baabef43f9573b402a/a568083b2022421fbc9070bd343bb04c/?activate_block_id=block-v1%3ASHCP%2BPBER22056X%2B2022_05%2Btype%40sequential%2Bblock%40a568083b2022421fbc9070bd343bb04c.
- SHCP (s.f.a) Informe del Avance Alcanzado por las Entidades Federativas, los Municipios y las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México en la Implantación y Operación del Presupuesto Basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño 2022. Recuperado el 06 de abril de 2023 de: <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Entidades-Federativas>.
- SHCP (s.f.b) *Ciclo presupuestario*. Recuperado el 26 de diciembre de 2025 de <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Ciclo-Presupuestario>.
- Soto, A. (2007). Finanzas Públicas y las Funciones del Estado. Investigación y Ciencia,

- Vol. 15 (Núm. 37), pp 45-48. Recuperado el 27 de diciembre de 2023 de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67403707>.
- Stake, R. E. (1999). Investigación con estudio de casos. 2da edición. Recuperado el 17 de enero de 2024 de: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>.
- Tonon, G. (2011). La utilización del método comparativo en estudios cualitativos. Ciencia Política y Ciencias Sociales. Kairos: Revista de Temas Sociales. Recuperado el 27 de mayo de 2023 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3702607>.
- Vega, S. C. (2008). Conferencia Internacional sobre Presupuesto Basado en Resultados, *Secretaría de la Función Pública*. Recuperado el 26 de febrero de 2024 de: <https://www.yumpu.com/es/document/read/37837737/conferencia-internacional-sobre-presupuesto-basado-en-resultados>.
- Velez, S., Zapata, J., & Henao, A. (2018). Gestión de Proyectos: origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones. *Entre Ciencia E Ingeniería*, Vol. 12 (Núm. 24). Páginas 68 - 76. Recuperado el 7 de noviembre de 2024 de: <https://doi.org/10.31908/19098367.3818>.
- Verger, A. & Normand, R. (2015). Nueva gestión pública y educación: elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global. *Educação & Sociedade*, Volumen: 36, Núm. 132 (julio – septiembre). Páginas 599 – 622. Recuperado el 22 de febrero de 2024 de: <https://www.scielo.br/j/es/a/fQMzP4tSXyBjFKrwmHZsVYB/?format=pdf&lang=es>.
- Yacuzzi, E. (2005), El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. No 296, CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo., Universidad del CEMA. Páginas 1-37. Recuperado el 12 de junio de 2023 de: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:cem:doctra:296>.
- Yuni, J. & Urbano, C. (2014). Técnicas para investigar. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación, Vol 2. Editorial brujas. Recuperado el 26 de septiembre de 2023 de: <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2016/01/T%C3%A9cnicas-para-investigar-2-Brujas-2014-pdf.pdf>.



Zamora, J. (2013). El marco teórico, Vida científica boletín científico de la escuela preparatoria no. 4, Vol. 1 (Núm. 2), Julio 2013. Recuperado el 14 de diciembre de 2023 de: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n2/m4.html>.

Zepeda, R. (2016). El juego de la asignación presupuestal a las universidades públicas estatales en México después de la transición democrática. Revista mexicana de investigación educativa, Vol. 21 (Núm. 70). Páginas 901-928. Recuperado el 07 de abril de 2023 de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662016000300901&lng=es&tlng=es.