



**Universidad Nacional Autónoma de México  
Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Análisis de la gestión financiera del presupuesto  
de la unidad de posgrado de una Universidad  
Pública al norte de la Ciudad de México**

TESIS

Que para optar por el grado de:

**Maestra en: Finanzas corporativas  
Campo de conocimiento: Administración**

Presenta:

**Diana Arlette Sandoval Trejo**

Tutor principal:

**Mtro. Luis Roberto Guanes García  
Facultad de Contaduría y Administración**

**Ciudad Universitaria, Cd. Mx., Junio del 2022**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN- UNAM  
PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE BECAS PARA ESTUDIOS DE MAESTRÍA  
NUEVO INGRESO

**Nombre del alumno:** Diana Arlette Sandoval Trejo

**Maestría:** Finanzas Corporativas

**Periodo semestral a evaluar:** 2021-2

**Promedio semestral obtenido:** 10

**Nombre del Proyecto:** Análisis de la gestión financiera del presupuesto de la unidad de posgrado de una Universidad Pública al norte de la Ciudad de México

**Nombre del Tutor:** Luis Roberto Guanes García

**REVISIÓN DE AVANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

*(Evaluación realizada por el tutor)*

**¿El alumno cumplió satisfactoriamente con el porcentaje de avance de investigación conforme al semestre cursado?**

- 30% (al finalizar 1er semestre)
- 60% (al finalizar 2do semestre)
- Borrador de tesis 90 - 100% (al finalizar 3er semestre)
- Otro porcentaje alcanzado: \_\_\_\_\_
- No cumplió

**¿Recomienda la continuidad de la beca del alumno?**

- Si
- No ¿Por qué? : \_\_\_\_\_

**Observaciones/comentarios:**

Se continúa trabajando y afinando los detalles finales de la investigación, para reflejar de una forma consistente los resultados arrojados de la investigación.

MA Luis Roberto Guanes García  
Vo.Bo. del Tutor

Firma del alumno

## Índice tentativo

### Índice tentativo

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO .....	2
1.1.- Justificación .....	2
1.1.2.- Justificación práctica .....	2
1.1.3.- Justificación social .....	2
1.2.- Objetivo general .....	3
1.2.1.- Objetivo específico .....	3
1.3.- Hipótesis General .....	3
1.3.1.- Hipótesis específicas .....	3
1.4.- Análisis F.O.D.A. para la implementación de nuevas estrategias de gestión Financiera .....	4
1.5.- Planteamiento del problema .....	5
1.6.- Delimitación de la investigación .....	5
1.7.- Estudios Previos referentes a la investigación .....	7
1.8.-Técnicas y procedimientos para recolectar información relacionada al presupuesto de la Universidad y su alcance .....	8
CAPÍTULO II CONTEXTO FINANCIERO .....	12
2.1.- Que son las finanzas y la administración financiera.....	12
2.2.- Clasificación de las finanzas .....	14
2.3.- Clasificación de estados de información financiera .....	17
2.4.- Áreas de estudio y objetivos del estudio de las finanzas .....	18
2.5.- Importancia del control financiero en las instituciones públicas .....	20
2.6.- Mejores prácticas financieras en los sistemas educativos .....	21
2.7.- Principales áreas y niveles de responsabilidad financiera .....	22
CAPÍTULO III CONTEXTO PRESUPUESTAL .....	25

3.1.- Que son los presupuestos .....	25
3.2.- Elementos y características de los presupuestos .....	26
3.3.- Clasificación de los presupuestos .....	26
3.3.1.- Presupuesto flexible y punto de equilibrio .....	28
3.3.2.- Etapas del control presupuestal .....	29
3.3.3.- Presupuesto de proyecto o de programa .....	30
3.4.- Importancia de la realización de un presupuesto en una institución pública .....	30

**CAPÍTULO IV GESTIÓN FINANCIERA DEL PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE POSGRADO DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA AL NORTE DE LA CIUDAD DE MÉXICO.....32**

4.1.- Introducción a las prácticas presupuestales del programa de posgrado dentro de la Universidad Pública .....	32
4.2.- Antecedentes del desarrollo presupuestal dentro de la Universidad al norte de la ciudad de México.....	35
4.3.- Marco referencial al mejoramiento de la gestión financiera .....	37
4.4.- Marco referencial de la oferta académica actual.....	41
4.5.- Marco referencial de la misión y visión en comparación con el alcance que se espera con relación a la oferta académica .....	47
4.6.- Presupuesto asignado a la Universidad Pública al Norte de la Ciudad de México .....	53
4.7.- Análisis de estados de información financiera de una Universidad Pública al Norte de la Ciudad de México.....	56
4.8.- Análisis de estados de ingresos, egresos y gastos de una Universidad Pública .....	59
4.9.- La planeación presupuestal en el área de posgrado .....	63
4.10.- Principales problemáticas encontradas en la investigación .....	63
4.11.- Procedimiento financiero dentro de una Universidad.....	65
4.12.- Procedimiento de seguimiento y control financiero dentro de la Universidad que se realiza actualmente .....	67
4.13.- Importancia de la especialización en estudios de posgrado para la economía mexicana y el impacto que se espera de la difusión del programa .....	68
4.14.- Importancia de la continuación de los estudios y la necesidad de incrementar el interés de los alumnos en la realización de estudios de posgrado para evitar pérdidas presupuestales.....	69

4.15.- Propuesta de estructura financiera para el programa de posgrado .....	71
Conclusiones .....	75
Anexos.....	77
Referencias.....	86

## Índice de figuras

Figura 1. Diagrama de métodos para recolectar datos .....	9
Figura 2. Ventajas de las encuestas .....	10
Figura 3. Flujo de recursos en las finanzas personales .....	15
Figura 4. Flujo de recursos en las finanzas corporativas .....	16
Figura 5. Flujo de recursos de las finanzas públicas .....	16
Figura 6. Análisis FODA del programa de posgrado dentro de una Universidad Pública al norte de la ciudad de México .....	32
Figura 7. Esquema de la propuesta para la gestión financiera dentro del programa de posgrado .....	35
Figura 8. Distribución del presupuesto UNAM 2021 .....	38
Figura 9. Desglose del presupuesto por capítulo de gasto .....	38
Figura 10. Portal web del programa de posgrado .....	42
Figura 11. Organigrama de la Dirección General para la Prevención y Mejora de la Gestión Institucional UNAM .....	34
Figura 12. Tipo de actividad, maestría en administración .....	44
Figura 13. Maestría en finanzas, mapa curricular .....	45
Figura 14. Mapa de maestría en la Facultad de Contaduría y Administración .....	46
Figura 15. Gráfica de variaciones entre los ingresos, egresos y titulaciones en el área de conocimiento de administración, según lo mostrado por el COMEPO .....	15
Figura 16. Distribución del presupuesto en la Facultad del año 2018 .....	53
Figura 17. Objetivos del proyecto de incorporación al programa de posgrado .....	54
Figura 18. Estados de situación financiera al 30 de septiembre de 2021 y 31 de diciembre de 2020 .....	56
Figura 19. Estados de situación financiera al 30 de septiembre de 2021 y 31 de diciembre de 2020 .....	57
Figura 20. Estados de situación financiera al 30 de septiembre de 2021 y 31 de diciembre de 2020 .....	58
Figura 21. Estado de ingresos, gastos e inversiones del 1° de enero al 30 de septiembre de 2021 .....	59
Figura 22. Estado de ingresos, gastos e inversiones del 1° de enero al 30 de septiembre de 2021 .....	60

Figura 23. Estado de ingresos, gastos e inversiones del 1° de enero al 30 de septiembre de 2021 .....	61
Figura 24. Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, Maestría en administración .....	66
Figura 25. Propuesta de objetivos del proyecto de incorporación al programa de posgrado .....	72
Figura 26. Gráfico de respuestas de formularios. Título de la pregunta: Usted actualmente es:.....	81
Figura 27. Gráfico de respuestas de formularios. Título de la pregunta: ¿Conoces la oferta educativa en los estudios de posgrado que la Universidad Nacional Autónoma de México ofrece en el área de conocimientos de administración? .....	81
Figura 28. Gráfico de respuestas de formularios. Título de la pregunta: ¿Durante tus estudios de licenciatura te ofrecieron información acerca de los programas de posgrado en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán? .....	82
Figura 29. Gráfico de respuestas de formularios. Título de la pregunta: En la siguiente escala ¿Qué porcentaje consideras que los estudios de posgrado serían de utilidad para tu vida profesional? .....	82
Figura 30. Gráfico de respuestas de formularios. Título de la pregunta: ¿Consideras oportuna la información que la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán ofrece acerca de los programas de posgrado? .....	82
Figura 31. Gráfico de respuestas de formularios. Título de la pregunta: En la escala del 1 al 10 ¿Que tanto consideras tú interés en realizar estudios de posgrado? .....	83
Figura 32. Gráfico de respuestas de formularios. Título de la pregunta: De las maestrías que ofrece la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán ¿Cuál te sería de mayor interés?.....	83
Figura 33. Gráfico de respuestas de formularios. Título de la pregunta: ¿Has obtenido información acerca del proceso de selección para los estudios de posgrado? .....	83
Figura 34. Gráfico de respuestas de formularios. Título de la pregunta: ¿Estás interesado en realizar estudios de posgrado? .....	84
Figura 35. Gráfico de respuestas de formularios. Título de la pregunta: ¿Actualmente tu actividad prioritaria es trabajar o estudiar? .....	84

## Índice de tablas

Tabla 1. Tabla de delimitación del proyecto .....	6
Tabla 2. Clasificación de las finanzas .....	14
Tabla 3. Factores, causas y efectos encontrados dentro del programa de posgrado dentro de una Universidad Pública al Norte de la Ciudad de México .....	33
Tabla 4. UNAM Programas Educativos 2020 .....	49
Tabla 5. Población escolar total UNAM 2019-2020 .....	49
Tabla 6. Ingresos, Egresos y Titulados de las tres últimas generaciones del posgrado nacional, según el área del conocimiento. La última generación es la que egresó en 2013 .....	51
Tabla 7. Variaciones entre los ingresos, egresos y titulaciones en el área de conocimiento de administración, según lo mostrado por el COMEPO .....	52

## Introducción

Podemos entender como educación pública al sistema nacional educativo dentro del país en el cuál estemos interesados, el cual es gestionado por la administración pública y es sostenido usualmente de los impuestos, por lo regular la educación pública tiene como objetivo la accesibilidad a la educación de la población en general, con ello poder otorgar ventaja competitiva en el ámbito laboral a los participantes, y con ello el impulso de la economía del país en cuestión. Como miembros de la sociedad mexicana es de nuestro interés obtener información certera sobre la gestión dentro de la educación pública, para cerciorarnos del manejo correcto de los recursos de nuestro país, y también poder dar una retroalimentación de acciones que podrían mejorar esta gestión.

El presente trabajo de tesis tiene como principal objetivo identificar, desde la aplicando de métodos estadísticos cuales han sido las decisiones financieras que se han tomado dentro de los programas de posgrado dentro de la Facultad; así como presentar una propuesta hacia el programa de estudios de posgrado para obtener un mayor interés de los alumnos egresados en estudios de posgrado, así como una propuesta financiera de gestión de los recurso con los que se cuenta, dicha investigación y propuesta serán realizados con base en reportes mostrados por la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México que es la cede investigada en este trabajo.

El margen de beneficio que se espera la presente investigación, y, posteriormente, la propuesta realizada, radica en la mejora de las expectativas de crecimiento laboral y profesional a las que puedan acceder los alumnos miembros de la comunidad estudiantil dentro de nuestra Universidad, también enfocándonos en el plantel de interés, el cual es perteneciente a una Universidad Pública ubicada al norte de la Ciudad de México, donde se fue identificada de primera instancia la problemática existente ante la falta de participación de esta área de estudio, este trabajo muestra cómo se comporta la población estudiantil ante las opciones que se les presentan después de la terminación de los estudios de licenciatura, así como medir el grado de aprovechamiento de los recursos al alcance de la comunidad estudiantil, estableciendo aquellos elementos económicos, sociales y culturales que pueden estar interfiriendo entre la comunidad egresada de dicha en la continuación de los estudios de posgrado que se ofrecen dentro del plantel de esta investigación.

La importancia de estudiar este tema en particular radica en que las consecuencias positivas que puedan surgir de la obtención de un grado estudiantil siguiente a la licenciatura son extensas, ya que es una excelente oportunidad para obtener una especialización y profundización en áreas de estudio importantes para el desarrollo completo del perfil del administrador, interesados en los colegas de futuras generaciones alumnos de dicha licenciatura para llevar a cabo esta esta profesión, se tiene un interés en mejorar los perfiles de los egresados de la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México

Este trabajo se centra también, en estudiar el efecto que tienen distintos factores que llevan a los alumnos a continuar o no sus estudios.

## CAPÍTULO I

### DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

#### 1.1.- Justificación

Se espera que mediante el análisis detallado de la utilización de los recursos financieros realizadas en la Universidad en la que se espera un mayor alcance de los objetivos descritos en su planificación dentro de sus principales plataformas, así como la indagación acerca de cómo la educación superior tiene un alcance importante en los medios económicos dentro de nuestro país y con ello realizar un desarrollo importante dentro del área conurbada cerca de la institución, lo cual permita aclarar los mecanismos económicos que posibilitan el desarrollo de nuevas generaciones egresadas de las licenciaturas que forman parte de la oferta académica de la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México antes mencionada, con ello se busca mejorar y diseñar el desarrollo de la administración financiera, así como la difusión de programas de interés para la Universidad, las cuales favorezcan la estabilidad del sistema financiero actual en la Institución.

#### 1.1.2.- Justificación práctica

Una aproximación de esta justificación puede estar referida con el análisis de la utilización de recursos otorgados al sistema educativo, y en una escala más objetiva, al análisis de los recursos con los que cuenta el sistema de posgrado en la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México, con ello realizar hallazgos que aporten al fortalecimiento de los programas que son parte del sistema de posgrado, lo cual a su vez resultará ser un generador de desarrollo económico local, dentro del área conurbada a la unidad Universitaria, impulsando las ventajas competitivas que los egresados obtengan y que cada vez tengan acceso a ofertas de empleo mejor pagadas con relación al nivel académico que alcancen.

#### 1.1.3.- Justificación social.

El parque industrial en la localidad Xhala en el municipio de Cuautitlán es donde se encuentra la Unidad Universitaria de nuestro interés, la cual por la diversidad de empresas que se encuentran dentro de ella generan una oferta laboral amplia en distintos sectores que son de interés para los egresados de la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México, otorgarles un nivel mayor de estudios impulsará a que dichas empresas muestren un mayor interés en dichos egresados. En función de ello esta investigación busca impulsar el uso adecuado de los recursos con los que se cuenta, y a su vez, crear un interés mayor por obtener el grado académico.

## 1.2.- Objetivo general

Incorporar nuevas estrategias en el plan de desarrollo realizado por la Universidad, dentro de la gestión del presupuesto otorgado, lo cual impactará la gestión financiera Orientada a la difusión del programa de posgrado y su impacto en la utilización de los recursos financieros de la Universidad Pública al norte de la ciudad de México, partir de premisas de investigaciones y el análisis de los estados financieros mostrados por la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México.

### 1.2.1.- Objetivo específico

Identificar cuáles son las prácticas financieras utilizadas hasta este momento en la gestión financiera de los recursos destinados a los programas de posgrado de la Universidad, y con ello detectar los factores que han influido en la gestión financiera en este rubro, así como revisar las estrategias financieras y de difusión que lleven al programa de posgrado, así como a la Universidad a alcanzar sus metas con una mayor productividad.

## 1.3.- Hipótesis General

Realizando un diagnóstico actual y un análisis a los estados financieros que la Universidad ha mostrado en los últimos dos años se genera una comparación en las variaciones de liquidez que la Universidad muestra, realizando a su vez una comparación con los objetivos específicos planteados en el plan de desarrollo 2017-2021, observando que al indagar en el número de alumnos actualmente inscritos en el posgrado donde se observa un bajo número de miembros en relación a la oferta académica, lo cual es un indicador del bajo alcance de los objetivos, además, se observa un alza a la deserción escolar incluso antes del inicio de la pandemia por COVID-19, por lo que se muestra un impacto en el cumplimiento del plan de desarrollo después del inicio de la pandemia en el año 2020. Por lo que dicho análisis permitirá establecer bases de mejora para la creación del plan de desarrollo para el periodo 2021-2025.

### 1.3.1.- Hipótesis específicas

El presupuesto otorgado para los programas de posgrado no se utiliza de manera eficiente por los alumnos ya pertenecientes al posgrado, debido a la falta de información de los recursos disponibles

La elaboración de una metodología de gastos en la operación del desarrollo en el programa de posgrado permitirá racionalizar los recursos que se otorgan a la Universidad en todas las áreas participantes en el proceso administrativo del programa, incluyendo la difusión de la oferta académica.

Es necesaria una mejora en el área de conocimiento de los participantes al continuar con sus estudios, así como oportunidades de tener un mejor empleo en un futuro y con ello poder alcanzar los estándares que las organizaciones y empresas esperan de los

egresados. Sin embargo, también se observa que los egresados que ya están laborando no tienen el tiempo suficiente para la realización de un posgrado.

1.4.- Análisis F.O.D.A. para la implementación de nuevas estrategias de gestión financiera

“El método FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.” (Cubillas, 2015, pág. 2)

Con ello entendemos que dentro del FODA la distribución se lleva acabo de la siguiente manera:

- Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.
- Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.
- Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que, llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Por lo que podemos concluir que:

- Las fortalezas serán utilizadas en el cumplimiento de las metas establecidas por la facultad.
- Las oportunidades deberán aprovecharse en el momento oportuno para la implementación de nuevas estrategias
- Las debilidades deben tratar en manera de lo posible erradicarse
- Las amenazas deben evitarse, en virtud de mantener los estándares establecidos dentro de los programas de posgrados existentes dentro de la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México.

Como hemos investigado y reflexionado con lo aprendido sobre los aportes tan importantes que se pueden obtener de la realización de una matriz FODA, hoy la institución educativa en la que es nuestro principal punto de interés enfrenta una serie de desafíos que los obliga a implementar estrategias en la gestión de los recursos financieros, así como la difusión de los programas de posgrado, con la intención de aprovechar completamente los recursos que se tienen al alcance.

En la búsqueda de una mejora continua dentro de la Universidad es necesario seleccionar estrategias que sean adecuadas para poder guiar el proceso de gestión financiera, que permita lograr la difusión necesaria en el programa.

### 1.5 Planteamiento del problema

Como lo muestran las estadísticas planteadas en temas anteriores, podemos ser testigos de cómo en los últimos años los programas de posgrado de la Universidad han tenido variaciones importantes, pues si bien los números muestran un incremento en los ingresos en dichos programas, las titulaciones han disminuido, lo que puede representar una importante pérdida de recursos, ya que no se estaría logrando los objetivos planteados en la misión y visión previamente analizada.

Si bien es una situación que afecta de manera homogénea a todos los niveles de educación de la Universidad, en todos los programas que ofrecen, el enfoque en los programas de posgrado ofrecidos en la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México representa un preámbulo para la mejora continua en la gestión financiera dentro de la Universidad, con ello también se iniciará con el aprovechamiento de los recursos que financieros con los que cuenta.

### 1.6.- Delimitación de la investigación

#### Delimitación temporal

Se busca que los datos considerados para el análisis de esta investigación sean lo más recientes posibles, esto con la finalidad de medir en últimos periodos el funcionamiento de las estrategias aplicadas hasta este momento, así como la realización de un breve análisis de lo mostrado por la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México a través de la pandemia COVID-19, ya que dicha pandemia ha representado un reto en el cumplimiento de las metas establecidas en estos periodos, en donde la deserción estudiantil se ha hecho presente, por ello con esta investigación buscamos medir en números reales, así como en pérdidas presupuestales, cual ha sido el impacto de la

afectación en los últimos años con respecto a la participación estudiantil dentro de la Universidad, se plantea estudiar los presupuestos que la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México ha mostrado en los últimos 5 años, analizando principalmente, el periodo establecido desde el inicio de la pandemia, con el fin de medir las afectaciones presentes, y con ello presentar estrategias para combatir dichos rezagos y evitar la deserción escolar.

### Delimitación espacial

Si bien la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México tiene presencia en una extensa parte del país, e incluso ha tenido presencia en otros países en todas las materias que conlleva la universidad, nuestra investigación se centrará en el programa de posgrado de la unidad señalada, debido a que en la observación de los resultados del plantel, se considera baja la participación del alumnado egresado en la realización de estudios de posgrado, o bien, el interés de realizarlo dentro de dicho plantel son bajas, lo cual lleva a los alumnos y egresados a buscar no interesarse por obtener el aprovechamiento que el programa de posgrado dentro de la facultad ofrece, o bien, los orilla a buscar alternativas que no sean dentro del plantel, lo cual representa un desaprovechamiento de los insumos y el presupuesto otorgado a los programas de posgrado, esto debido a la baja participación, lo cual se considera un desaprovechamiento de los recursos otorgados, de ahí surge la importancia de la realización de estrategias de aprovechamiento presupuestal dentro del plantel.

Por consiguiente, la tabla de delimitación del proyecto sería como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Tabla de delimitación del proyecto

<b>Objeto</b>	<b>Sector</b>
Posible sector beneficiado de la implementación de estrategias presupuestales y mercadológicas aplicadas a los programas de posgrado de la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México.	Alumnos que egresen del plantel de la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México, y que tengan como objetivo la continuación de estudios de posgrado.
Posible aprovechamiento presupuestal dentro de los programas de posgrado de la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México.	Utilización de las partidas presupuestales aprobadas para su utilización dentro del plantel, a través de la elevación de los alumnos que utilicen estos recursos.

Fuente: elaboración propia

## 1.7.- Estudios Previos referentes a la investigación

Como lo hemos estudiado previamente, dos de las investigaciones más relevantes acerca del posgrado y de las cuales nos concentraremos para obtener información sobre el manejo del estudio de posgrado tanto en nuestro país, como en la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México son:

En primera instancia se obtuvo información importante mostrada por la UNAM en el Reporte de avances y perspectivas del 2015, El posgrado de la UNAM en cifras (Universidad Nacional Autónoma de México, 2015) el cual es un documento mostrado por la institución la cual pretende comunicar de una forma estructurada, cuales han sido las decisiones tomadas para el manejo de los temas referentes al programa de posgrado de la universidad, el cual es una aportación social de la universidad que se ha transformado a lo largo de las décadas, por lo cual es importante realizar investigaciones como la presentada donde podamos obtener cifras reales sobre los resultados obtenidos de las historias de manejo exitosas de los diferentes puntos de dicho programa.

El siguiente documento que ha sido de gran ayuda a la investigación referente a la situación de los estudios de posgrado en nuestro país es Diagnóstico del Posgrado en México. (COMEPO. Consejo Mexicano de Estudios de Posgrado, A. C., 2015)

En conjunto con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), nos muestra una iniciativa que aborda una temática emblemática para el COMEPO que ha sido objeto de diversos estudios y análisis realizados por este Consejo desde su constitución. Así, en la misma línea temática tenemos el proyecto apoyado en 2009 por la SEP: Identificación de la Oferta de Posgrado en el País. como Fundamento para la Elaboración de un Diagnóstico Nacional Enfocado a su Fortalecimiento.

El objetivo de este proyecto fue recabar información general sobre la oferta del posgrado nacional a fin de identificar los programas que se imparten, su distribución según el nivel (especialidad, maestría y doctorado), el área del conocimiento, la orientación (investigación o profesionalizante) y el tipo de institución (pública o privada), entre otros datos. Como producto de este proyecto se creó una base de datos con 8,522 programas de posgrado que se impartían en todo el país. La información se ha hecho pública a través de una base de datos, disponible para consulta en el portal electrónico del COMEPO.

El libro Diagnóstico del Posgrado en México: Ocho Estudios de Caso (COMEPO, 2013) fue un derivado de dicho proyecto desarrollado por este Consejo, el cual fue apoyado en 2011 por el CONACYT. Esta iniciativa permitió analizar la estructura institucional de la oferta del posgrado en ocho Estados de la República (Aguascalientes, Colima, Chihuahua, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, San Luis Potosí y Veracruz).

Otra fuente importante de información para esta investigación es la realizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, la cual nos plantea los resultados principales en nuestro país sobre los sistemas de posgrado, dicho documento nos plantea, entre otras situaciones, una serie de recomendaciones para mejorar los resultados y la relevancia para el mercado laboral del sistema de educación superior en México. Cada recomendación se acompaña de una justificación y un resumen de aspectos clave en México. (OECD Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2019)

En conjunto, estas fuentes de información son un gran punto de partida a la visualización de cual es la situación actual del país con respecto a las oportunidades que los egresados puedan encontrar para continuar con sus estudios superiores, así como también, encontrar cuales han sido las decisiones más acertadas que se han tomado referente al manejo de los asuntos relacionados al sistema de posgrado de la UNAM.

1.8.-Técnicas y procedimientos para recolectar información relacionada al presupuesto de la Universidad y su alcance.

Antes de definir que técnicas utilizaremos para la recolección de los datos que se requieren para esta investigación, es necesario definir lo que es la recolección de datos, por lo cual nos acercamos a la plataforma (QuestionPro, 2017) en donde, según sus especificaciones entendemos que la recolección de datos se refiere al enfoque sistemático de reunir y medir información de diversas fuentes a fin de obtener un panorama completo y preciso de una zona de interés. La recopilación de datos permite a un individuo o empresa responder a preguntas relevantes, evaluar los resultados y anticipar mejor las probabilidades y tendencias futuras.

La exactitud en la reunión de datos es esencial para garantizar la integridad de un estudio, las decisiones comerciales acertadas y la garantía de calidad. Con esta definición es posible dar paso a la elección de un método de recolección de datos, dicha elección del método depende de la estrategia, el tipo de variable, la precisión deseada, el punto de recolección, entre otros puntos importantes.

Figura 1. Diagrama de métodos para recolectar datos.



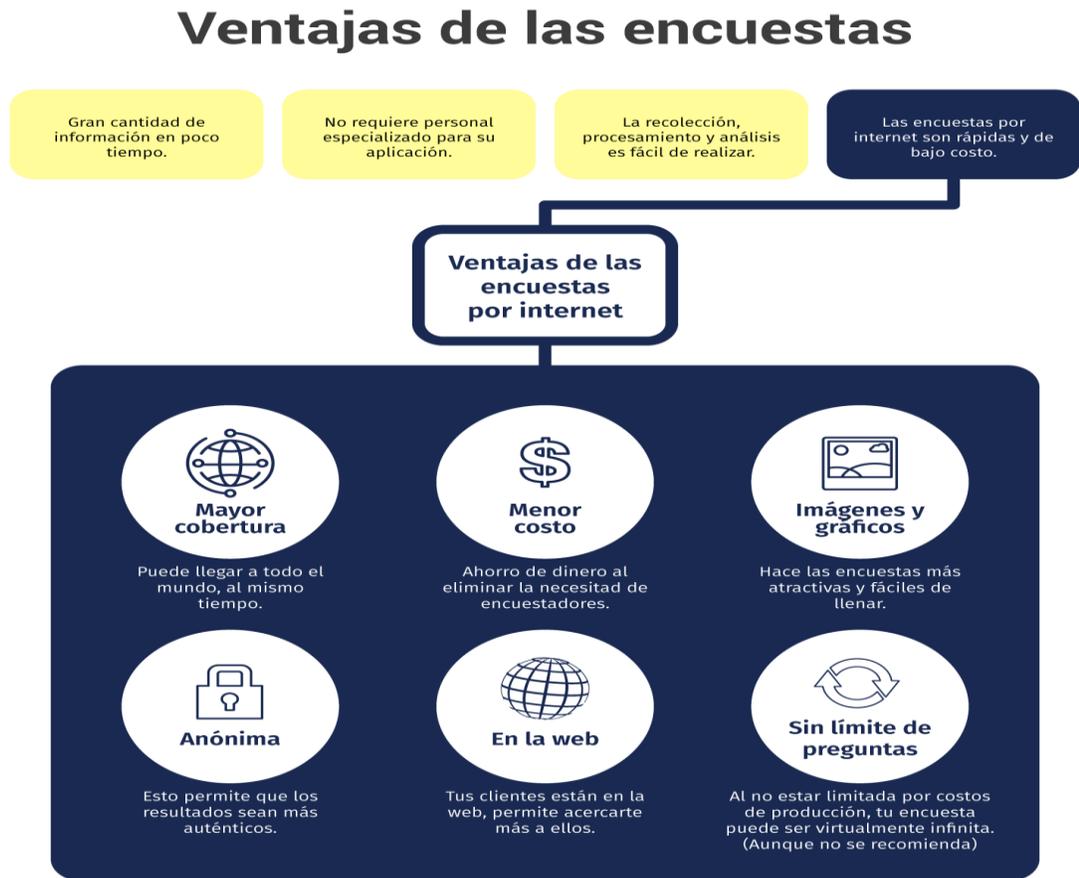
Fuente: (QuestionPro, 2017)

Analizando el diagrama anterior se llegó a la decisión que habrá dos métodos para recolectar datos, que podrán dar resultados de la manera más óptima en la presente investigación.

La primera serán las encuestas online, debido a la situación actual, es el medio más eficaz y seguro para contactar a los alumnos y egresados que serán parte de nuestro proceso de investigación. Esto con el fin de indagar cual es el grado de interés de la comunidad en realizar estudios de posgrado.

Dichas encuestas serán realizadas por medio de la plataforma “Google Forms”, la cual es un software de administración de encuestas que se incluye como parte del paquete gratuito de editores de documentos de Google basado en la web que ofrece Google. La cual nos ofrece ventajas como lo se muestran la figura 2.

Figura 2. Ventajas de las encuestas



Autor: (QuestionPro, 2017)

Se pretende que en conjunto con el asesor se elijan preguntas para la realización de un cuestionario, el cual responderán los alumnos de la muestra seleccionada para este proyecto, dicho cuestionario pretende estar compuesto por 10 preguntas que cumplan los siguientes parámetros, de acuerdo con la información mostrada por (QuestionPro, 2017):

- Deberán ser preguntas en su mayoría cerradas: ya que estas son de mayor utilidad para obtener medidas certeras de las opiniones de los alumnos y egresados que participen en dicha encuesta. Dejando también la posibilidad de realizar una pregunta abierta en la que podamos recabar información que pueda ser importante para la investigación.
- Dichas preguntas serán neutrales: de manera que no exista intervención o influencia en los participantes de dicha encuesta, evitando así que se puedan realizar opiniones personales de los realizadores de dicha encuesta.

- Las opciones en las respuestas se mantendrán en equilibrio: esto con el objetivo de que los encuestados puedan brindar opiniones honestas respecto a los programas de posgrado y la difusión de ellos, por lo que las respuestas tendrán variabilidad de opiniones, la realización de una opinión en escala es la opción que hasta el momento parece más viable.
- Cada pregunta tendrá un punto de información objetivo: esto debido a que se pretende evitar que en una sola pregunta se aborden más de un tema de interés, ya que esto puede ser confuso para los participantes en la encuesta.
- Las preguntas serán únicas: ya que se pretende ser repetitivo en las preguntas realizadas, y con ello poder obtener más información de las encuestas realizadas.

## CAPÍTULO II CONTEXTO FINANCIERO

### 2.1.- Que son las finanzas y la administración financiera

Comprendemos que el análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de una empresa y en este caso, una Universidad pública, esto con el objetivo de detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados, y estrategias útiles para solventarlas. El análisis financiero se basa casi siempre en el cálculo de indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una empresa. Finanzas según el diccionario se define como el conjunto de actividades mercantiles relacionadas con el dinero y los negocios, por ello podemos suponer que las finanzas integran actividades, que comprenden acciones como la toma de decisiones que estén dirigidas utilizar recursos de una manera financieramente correcta.

Las finanzas corresponden a una rama de la economía que estudia el movimiento del dinero entre las personas, las empresas o el Estado. También estudia la obtención y la administración del dinero que ellos realizan para lograr sus respectivos objetivos, tomando en cuenta todos los riesgos que ello implica. (Z. & R.C., 2003, pág. 2)

En dicha rama se espera que se estudie el funcionamiento de los mercados globales, y con ello también analizar como las instituciones que operan en dichos mercados, conforme a las políticas de captación de recursos, el valor del dinero en el tiempo y el coste del capital al que se enfrenten en las distintas situaciones surgentes. El estudio de las finanzas ha llevado a la creación de herramientas distintas con el fin de realizar una buena gestión de los objetivos, entre ellos herramientas tecnológicas que ayudan a realizar las actividades dichas previamente, y que son aplicables en diferentes niveles de toma de decisión, como en el caso de la Universidad, las decisiones tomadas en el programa de posgrado, son diferentes a los realizados en el nivel de licenciatura, esto por distintos factores, desde el público al que van dirigidos, los gastos que deben realizar cada uno de estos niveles, entre otras características que lo lleven a tener la necesidad de crear planes financieros diferentes, ya que las necesidades que cada uno tiene.

Por ello es importante garantizar un mayor control social sobre la gestión financiera del programa de posgrado, con acciones como el mejoramiento de los medios e instrumentos que hoy son utilizados dentro de la institución, así como establecer otras vías de participación complementarias a la gestión financiera, que fortalezcan el alcance de los objetivos previamente planeados, como es el caso de la difusión en los programas, mejorando las estructuras encontradas en dicha gestión.

Desarrollar estrategias de acción concurrente e impulsar estas acciones que pretenden el desarrollo institucional, así como, el bienestar social a través de la gestión

financiera, esto para que la economía del país pueda desarrollarse y conducirla hacia un futuro próspero.

El estudio y comprensión de las finanzas tienen los siguientes beneficios según (Z. & R.C., 2003, pág. 3):

- Administrar los recursos personales.
- Tratar con el mundo de los negocios.
- Aprovechar oportunidades profesionales interesantes y satisfactorias.
- Tomar como ciudadano decisiones bien fundamentadas de interés público.

Por otra parte, la administración financiera, como su nombre lo indica, es la disciplina que se encarga de planificar, organizar y controlar los recursos financieros de la empresa; sobre la misma recae la responsabilidad de la toma de decisiones sobre inversiones, ahorros, financiaciones y presupuestos de todos los departamentos de la organización. Toda empresa, ya sea pequeña, mediana o grande, necesita tener una buena gestión administrativa para ser rentable y perdurar en el tiempo. Contar con un equipo de personas especializadas en temas financieros, que gestionen eficazmente los recursos de la organización, garantizará mayores ganancias.

En el caso de nuestro proyecto, tratándose de una institución pública las actividades realizadas en este sector esta actividad está dirigida y ejecutada por un comité encargado de controlar cada movimiento financiero dentro de la organización.

Entre las tantas funciones que lleva a cabo la administración financiera (CETYS UNIVERSIDAD EDUCACIÓN CONTINUA, 2020) nos menciona las siguientes:

- Organizar y dirigir las tareas financieras, administrativas y contables
- Gestionar de manera eficaz el efectivo, de modo tal que la empresa cuente con suficiente liquidez para la realización de pagos en los momentos previstos
- Administrar las carteras de inversión, los análisis e informes financieros, etc.
- Proyectar y presupuestar cada una de las actividades de las diferentes áreas de la empresa
- Analizar los riesgos que conlleva cada movimiento financiero de la organización
- Controlar que no existan desviaciones significativas en los presupuestos
- Conseguir y evaluar las mejores opciones de financiación para la organización empresarial, tanto a corto como a largo plazo
- Tomar decisiones respecto a las inversiones a realizar
- Gestionar las cargas impositivas y presentar los libros y cuentas anuales
- Optimizar servicios y utilidades mediante el análisis de los estados financieros

- Calcular los flujos de efectivo de la empresa y crear un adecuado planeamiento estratégico para diseñar el futuro de la empresa.

## 2.2.- Clasificación de las finanzas

### Finanzas públicas, corporativas y personales

Según (Padilla, 2014, pág. 3): las finanzas son el conjunto de actividades que, a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran

dinero y otros recursos de valor. Dependiendo del ámbito de las actividades y de la esfera social en que se toman las decisiones, las finanzas se pueden clasificar en públicas, corporativas y personales. Las actividades que llevan a cabo los gobiernos y

las empresas para tomar decisiones financieras son conocidas como finanzas públicas y finanzas corporativas, respectivamente. Las finanzas personales son las actividades que realizan los individuos para tomar sus decisiones financieras. Observe la tabla 2.

Tabla 2. Clasificación de las finanzas.

<b>Clasificación</b>	<b>Participantes</b>
Finanzas públicas	Gobiernos
Finanzas corporativas	Empresas
Finanzas personales	Individuos

Fuente: (Padilla, 2014, pág. 3)

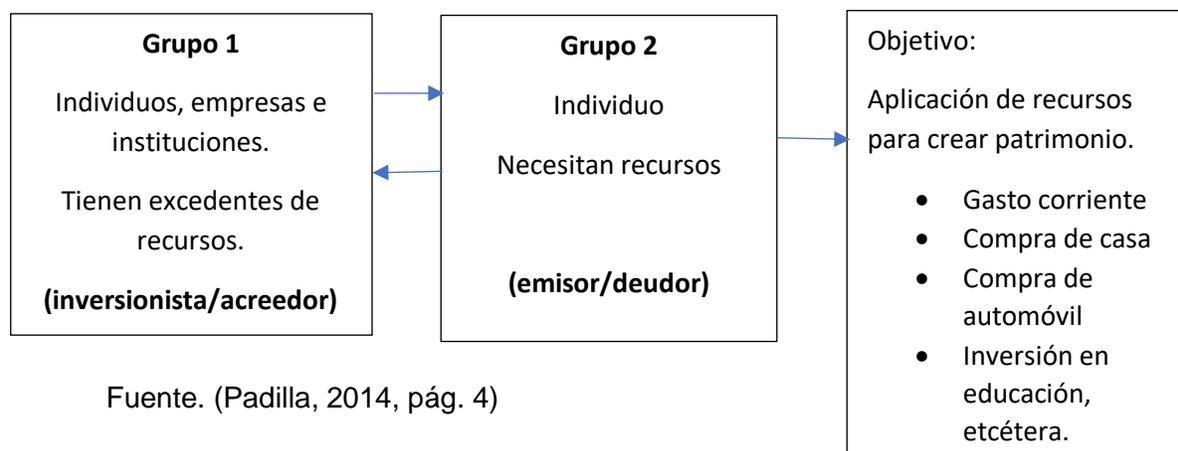
### Finanzas personales

Si los individuos requieren recursos que no tienen para financiar sus compras de bienes duraderos como muebles, casas, automóviles, computadoras, etcétera, o para cubrir sus gastos diarios, se convertirán en emisores; por el contrario, si poseen Recursos de sobra, serán inversionistas. Cuando una persona firma una compra de una computadora con su tarjeta de crédito en ese momento está “emitiendo” un pagaré. El inversionista ahora es el banco que le abrió un crédito y le proporcionó un mecanismo de pago como la tarjeta de crédito. Lo mismo sucede cuando una persona recibe un préstamo hipotecario o un crédito automotriz, en todos los casos tendrá que firmar un pagaré o contrato de préstamo

donde se hace evidente que la persona es el emisor de un instrumento financiero, mientras que el banco o agencia automotriz se convierten en los inversionistas.

o acreedores. Por el contrario, cuando una persona tiene recursos excedentes y deposita algún dinero en el banco o cuenta de ahorro, esta se convierte en inversionista y el banco en el emisor o deudor.

Figura 3. Flujo de recursos en las finanzas personales

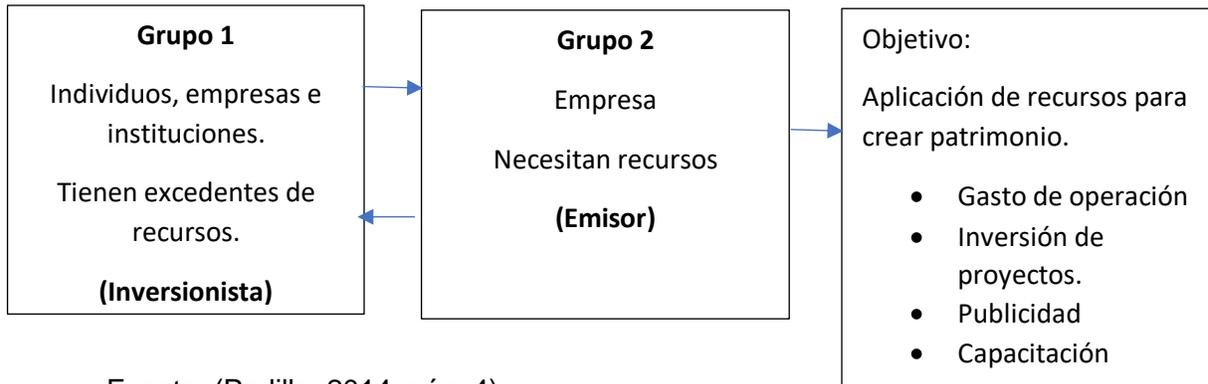


Fuente. (Padilla, 2014, pág. 4)

### Finanzas corporativas

Las empresas que requieren recursos son aquellas que han identificado alguna oportunidad de inversión rentable, que pretenden desarrollar un proyecto de expansión o, en ocasiones, aquellas que por alguna razón se les ha dificultado mantener la operación financiera del negocio. Obtener los recursos suficientes ayuda a las empresas a realizar proyectos productivos, a mantener su nivel de operación y a lograr el crecimiento deseado. Si una empresa recibe dinero en préstamo por parte de su banco, la empresa se convierte en el emisor y el banco en el inversionista. Si recibe dinero de los socios, la empresa “emite” acciones y los individuos son los tenedores de estas, es decir, los inversionistas. En cambio, cuando la empresa “invierte” sus excedentes de tesorería en una cuenta o instrumento bancario, la empresa es el inversionista y el banco el emisor.

Figura 4. Flujo de recursos en las finanzas corporativas

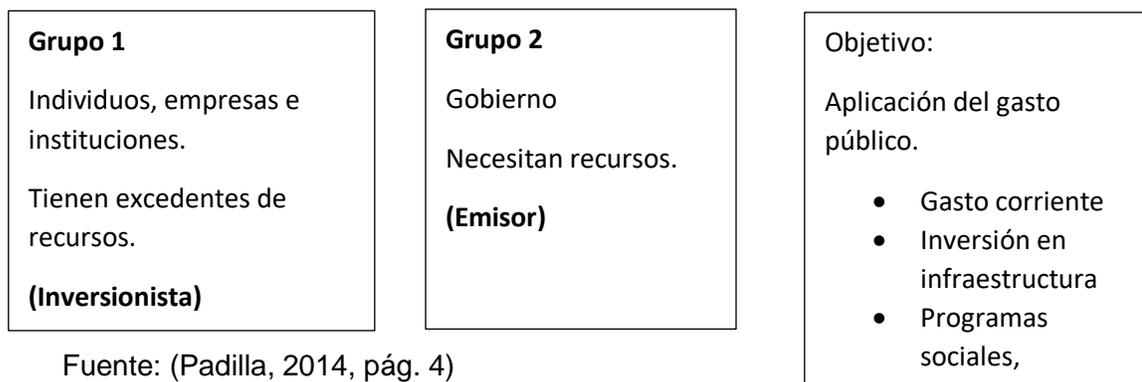


Fuente. (Padilla, 2014, pág. 4)

### Finanzas públicas

En cuanto a los gobiernos, estos por lo general gastan más de lo que reciben. El déficit de un gobierno, que no es otra cosa que el diferencial entre los ingresos obtenidos y los egresos aplicados, se debe financiar, es decir, deben obtenerse los recursos faltantes para poder realizar los gastos programados. Un gobierno recibe recursos financieros por medio de los impuestos y derechos que cobra, por la ganancia que generan las empresas estatales, por la emisión de dinero que realiza y, en última instancia, por los recursos en préstamos que puede obtener. El gobierno utiliza todos los recursos disponibles para cubrir sus gastos, crear infraestructura, garantizar la seguridad de sus ciudadanos y establecer las condiciones económicas propicias que estimulen el desarrollo de la población. Estas actividades se realizan en el ámbito de las finanzas públicas. Cuando el gobierno necesita recursos “emite” algunos instrumentos financieros y con ello capta los recursos que tienen en exceso los individuos o las empresas. El instrumento más común que tienen algunos gobiernos es el denominado certificado de la tesorería o pagaré gubernamental.

Figura 5. Flujo de recursos de las finanzas públicas.



Fuente: (Padilla, 2014, pág. 4)

### 2.3.- Clasificación de estados de información financiera

Los estados financieros se clasifican en: Estados Financieros de propósito general y Estados Financieros de propósito especial, como lo plantea (Castro, 2021):

#### Estados Financieros: De Propósito General

- Balance General: En el que se relacionan los activos, pasivos y el patrimonio, con el objetivo de ser reconocidos se pueda determinar de forma razonable la situación financiera del ente económico a una fecha dada.
- Estado de Resultados: Corresponde a la sumatoria de ingresos, costos, gastos y corrección monetaria, los cuales debidamente asociados deben arrojar los resultados del ejercicio.
- Estado de Cambios en el Patrimonio: En este se muestra de forma detallada los aportes de los socios y la distribución de las utilidades que se obtienen durante un periodo, así como también las ganancias retenidas en periodos anteriores.
- Estado de Cambios en la situación financiera: Se utiliza para pronosticar situaciones de riesgo que tenga la empresa, pero tiene como objetivo principal centrarse en la utilidad que tiene para evaluar la procedencia y utilización de fondos de largo plazo, con este conocimiento el administrador financiero podrá planear de mejor forma los requerimientos de fondos futuros a mediano y largo plazo.
- Estado de Flujos de Efectivo: Ofrece ayuda en la planeación y en la generación de presupuestos, sin que se deje a un lado la medición que se realiza para el cumplimiento de los compromisos adquiridos. También se le conoce como Estado de cambios de la posición financiera, y está relacionado con el balance general y su comparación entre distintos períodos.
- Estados financieros consolidados: Son aquellos que presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, los cambios de patrimonio y de la situación financiera, al igual que los flujos de efectivo, de un ente matriz y

sus subordinados, o un ente dominante y los dominados, como si fuesen los de una sola empresa.

### Estados Financieros: De Propósito Especial

Los estados financieros de propósito especial se describen a continuación:

- Balance Inicial: Es un balance general que debe ser elaborado por cualquier ente económico al comenzar sus actividades, para que pueda conocer de forma clara y completa la situación inicial de su patrimonio.
- Estados Financieros de Períodos Intermedios: Son los estados financieros básicos que se preparan sobre el transcurso de un período con el cual se busca satisfacer las necesidades de los administradores y de las autoridades que se encargan de realizar la vigilancia o control.
- Estados de costos: Se preparan para conocer de forma detallada las erogaciones y cargos que se realizaron para producir los bienes o prestar servicios de los cuales un ente económico ha derivado sus ingresos.
- Estado de Inventarios: Se elabora mediante la comprobación detallada de las existencias de cada una de las partidas existentes en el Balance General.
- Estados Financieros Extraordinarios: Se preparan durante el transcurso de un período como base para realizar ciertas actividades. Su fecha no puede ser anterior a un mes a la actividad o a la situación para la cual fue preparado.
- Estados de Liquidación: Estos los debe presentar un ente económico que ha cesado sus operaciones, buscando de esta forma informar el grado de avance del proceso de realización de sus activos y cancelación de sus pasivos.

### 2.4.- Áreas de estudio y objetivos del estudio de las finanzas

Según el Instituto de Estudios Bursátiles (IEB Instituto Estudios Busátiles, 2017): el sector financiero demanda constantemente especialistas capaces de mantenerse al día con

el vertiginoso avance de la tecnología y la regulación. Por eso, en un entorno de digitalización y concentración bancaria no es de extrañar que las nuevas oportunidades profesionales estén surgiendo precisamente en áreas especializadas como la auditoría. Por ello dicha institución plantea que las áreas de estudio de las finanzas se dividen principalmente en las siguientes:

- Finanzas corporativas y banca de inversión

La banca de inversión se ha reactivado en los últimos años, al calor de las crecientes emisiones de deuda corporativa, el regreso de las salidas a bolsa y el aumento de las fusiones y adquisiciones. Esto ha creado oportunidades laborales en un negocio en el que buscan profesionales con un altísimo grado de preparación.

- Gestión de carteras

La entrada en vigor de nuevas normativas alrededor del mundo se va a exigir profesionales cualificados, con elevados conocimientos técnicos y capaces de ofrecer un buen asesoramiento al cliente. Especialmente, en un momento en el que el ahorro está migrando desde los depósitos, que apenas ofrecen rentabilidad en un entorno de tipos cero, hacia los fondos de inversión

- Derivados financieros

Los productos derivados han cobrado una creciente importancia en los últimos años, no solo como productos de inversión, sino también como herramientas de cobertura. Las compañías son cada vez más conscientes de la necesidad de cubrirse frente a la volatilidad del mercado de divisas o de las materias primas.

- Dirección de entidades financieras

La globalización de los mercados financieros, la digitalización y los cambios radicales en la regulación y gestión del negocio bancario están obligando a las entidades a ser más eficientes y más resistentes a los riesgos financieros.

- Gestión de activos

Un sistema de gestión de archivos es el uso de un software que proporciona a los usuarios y aplicaciones de servicios para el uso, acceso y control de accesos, tanto de archivos como a directorios.

## 2.5.- Importancia del control financiero en las instituciones públicas

Como nos plantea (Nava & Marbelis, 2009): los distintos procesos, el desarrollo económico, el crecimiento de muchas empresas, dificulta la permanencia y el progreso de los negocios en su entorno. Lo cual lleva a que existan exigencias implícitas que nacen con los cambios diarios en los procesos, lo cual hace indispensable que las unidades empresariales estén preparadas para gestionar sus recursos financieros de manera adecuada; de forma tal, que se tomen decisiones financieras racionales acordes con los objetivos de la empresa.

Sin embargo, las organizaciones son vulnerables a sufrir algún desequilibrio financiero imprevisto, caracterizado por insolvencia y poca liquidez, como producto de políticas financieras poco efectivas o por deficiencias en el desempeño estratégico, administrativo, productivo o financiero; por lo tanto, toda empresa debe conocer su condición económica y financiera para identificar los problemas existentes, variaciones importantes y los factores que los ocasionan, para ello debe disponer de herramientas apropiadas que le permitan detectar los errores y aplicar los correctivos adecuados, predecir el futuro y lograr una planeación más idónea.

El análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien gerenciadas y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados.

La importancia del análisis financiero radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial.

El análisis financiero debe ser aplicado por todo tipo de empresa, sea pequeña o grande, e indistintamente de su actividad productiva. Empresas comerciales, petroleras, industriales, metalmeccánicas, agropecuarias, turísticas, constructoras, entre otras, deben asumir el compromiso de llevarlo a cabo; puesto que constituye una medida de eficiencia operativa que permite evaluar el rendimiento de una empresa. No obstante, el análisis financiero se debe realizar en forma sistemática de manera de determinar la liquidez y solvencia de la empresa, medir su actividad operativa, la eficiencia en la utilización de los activos, su capacidad de endeudamiento y de cancelación de las obligaciones contraídas, sus utilidades, las inversiones requeridas, su rendimiento y rentabilidad.

Por otra parte, comprendemos según (Nava & Marbelis, 2009): el control financiero permite a la empresa evaluar, de una forma permanente objetiva y sistemática, las desviaciones que se van generando en las líneas estratégicas y operacionales previamente establecidas. De este modo, este tipo de control aporta a la Dirección o a las personas con alta responsabilidad en la empresa u organización los argumentos y elementos de juicio útiles y suficientes, que les permitirán tomar las decisiones que garanticen el seguimiento de los objetivos corporativos propuestos.

Cuando hablamos de control financiero a nivel estratégico nos referimos al proceso de evaluación de la coincidencia y coherencia del plan financiero con el plan estratégico de la organización, comprobando la consecución de los objetivos de este último.

## 2.6.- Mejores prácticas financieras en los sistemas educativos

Como lo plantea (Marquéz Jiménez, 2012): en México, durante las últimas décadas el gasto público en educación ha crecido de forma consistente. Entre 1990 y 2010, el monto de este rubro de gasto casi se triplicó al pasar, en términos reales, de 232 mil 439 millones de pesos a 696 mil 119 millones según informes del PEF. Aunque este esfuerzo financiero permitió que se dieran importantes avances en materia educativa, todavía existen múltiples necesidades en el sistema. Por ejemplo, aunque se logró ampliar la cobertura en los niveles de educación básica, contrarrestando el incremento de la demanda provocado por la dinámica demográfica, los recursos no han sido suficientes para hacer algo similar en los niveles post-básicos, donde la cobertura todavía es muy baja y los costos por estudiante mucho más elevados. Asimismo, tampoco han sido suficientes para cubrir las múltiples carencias que aún subsisten en todos los niveles y modalidades del sistema educativo, lo cual provoca que existan grandes desigualdades con respecto a los recursos humanos, físicos y pedagógicos con los que cuentan las distintas instituciones y centros escolares que conforman el sistema educativo mexicano.

Esta situación provoca amplias desigualdades educativas que se manifiestan entre regiones, entidades federativas y localidades, afectando consistentemente a los sectores de población de menores recursos. Este hecho vulnera abiertamente la responsabilidad constitucional que tiene el Estado de asegurar el derecho de todos los mexicanos a recibir

una educación de calidad, así como las posibilidades que tiene el país de avanzar hacia mayores niveles de desarrollo social y económico.

En el contexto mundial, el conocimiento se ha instituido en la base del desarrollo social y económico, constituyendo a la inversión educativa en un factor fundamental para lograrlo. Esto es así en tanto que sólo con mayor educación, los países podrán contar con ciudadanos capaces de afrontar los retos de participar en una economía cada vez más globalizada, de consolidar su democracia, y de avanzar hacia una mayor equidad y participación social. Por ello, los recursos destinados a la educación ahora constituyen una inversión estratégica para el desarrollo, pues aun cuando se reconoce que la educación no es el único factor del cual depende el desarrollo, es un elemento imprescindible para lograrlo.

Para realizar una buena planeación y administración de los recursos que se destinan al sector educativo se requiere tener una visión integral y precisa sobre la forma en que participan los gobiernos federal, estatal y municipal en el gasto educativo, así como sobre la manera en que se distribuyen los recursos entre los diferentes niveles, modalidades y programas educativos, hasta llegar al plano de dependencias e instituciones concretas. Sin embargo, este tipo de información no existe en nuestro país.

A pesar de que diversas fuentes brindan información sobre el gasto educativo en México, éstas presentan información parcial, bajo distintos tipos de clasificación y agregación, lo cual impide conocer con precisión cuánto se gasta en educación en nuestro país, cuál es la estructura de participación de las entidades de gobierno y cómo se distribuyen entre los distintos niveles y modalidades educativas. Al nivel de instituciones educativas específicas, se trate de escuelas de educación básica o universidades, la información financiera es difícil de obtener, pues a pesar de los avances que se han logrado con respecto a las leyes de transparencia y acceso a la información, persiste un gran obscurantismo y renuencia a brindar la información financiera de las instituciones; e incluso, cuando se logra obtener, las distintas formas de clasificación y agregación que utilizan las instituciones educativas hacen casi imposible tener un panorama integral de los recursos públicos que se les destinan, y del uso que se les da.

Esta situación debe cambiar, tanto por la utilidad que esta información brinda a los procesos de planeación y administración del sistema educativo, como para proveer información transparente a la ciudadanía sobre la forma en que se gestionan los recursos públicos.

## 2.7.- Principales áreas y niveles de responsabilidad financiera

Realizando un análisis realizado por (Arias, y otros, 2020): Se observa que hoy en día las organizaciones tienen una estrecha relación con el quehacer gerencial en la medida

en que se ven implicados cambios constantes en el manejo de las actividades en una organización o, como es el caso, en una institución; a su vez, estas deben mejorar e innovar sus procesos de control con el fin de alcanzar un alto grado de eficiencia y eficacia que les permita acceder al liderazgo en el mercado competitivo y en donde los sistemas de información financieros desempeñan un rol fundamental. En este sentido, el papel de la gerencia está ligado al control de la información financiera, de la que se exigen resultados satisfactorios y útiles para la organización.

La dirección estratégica representa una valiosa herramienta de trabajo para cualquier empresa, participativa por excelencia, donde superiores y subordinados definen el conjunto de aspectos prioritarios y establecen objetivos (resultados) a ser alcanzados en un período de tiempo determinado y en términos cualitativos y cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones (metas). De esta manera, la gerencia cumple un papel importante en las organizaciones debido a que es esta quien direcciona a los colaboradores a través de metas, objetivos, planeación estratégica, motivación, entre otros, con el único objetivo de cumplir las expectativas empresariales y de mercado.

El proceso de dirección estratégica comprende cinco actividades principales:

- Definir un concepto de negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización.
- Transformar la misión en objetivos específicos de resultado.
- Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado; debe ser lo suficientemente inteligente y global para posibilitar el logro de las metas.
- Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
- Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos.

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases según el autor consultado de la siguiente manera:

- Definición de objetivos estratégicos: esto implica definir la filosofía y misión de la empresa, establecer sus objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización, es decir, realizar un análisis estratégico.
- Planificación estratégica: esta fase implica, a partir del análisis estratégico y según la metodología propuesta, formular o diseñar las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en los análisis externo e interno.

- Implementación estratégica: en esta última fase se busca asegurar las actividades necesarias, para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad y controlar la eficacia de esta para alcanzar los objetivos de la organización.

Realizando un comparativo entre cómo se lleva a cabo la gestión de financiera de la Universidad a través de la Dirección creada con el objetivo de realizar una correcta gestión, se observa que se lleva a cabo una división de responsabilidades a través del Organigrama para mostrado en su sitio oficial, el cual se considera funcional para lograr las metas planteadas, sin embargo, existen dos puntos concretos en los que se observa un déficit en el funcionamiento que son las siguientes:

Las actividades realizadas por la Dirección General para la Prevención y Mejora de la Gestión Institucional, no es específica para las áreas de aprendizaje de la institución, por lo que se espera que el análisis pueda ser presentado por las distintas áreas, ya que cada una tiene necesidades y metas distintas, por lo tanto, tampoco se hace responsable al personal adecuado para realizarlo por áreas.

Las estrategias que utilizan para llevar a cabo la mejora de la gestión no son presentadas al público, por lo tanto, no se observa como realizan sus actividades desde la responsabilidad financiera de cada uno.

## CAPÍTULO III CONTEXTO PRESUPUESTAL

### 3.1.- Que son los presupuestos

Actualmente podemos encontrar muchas definiciones de qué es un presupuesto, entre las más completas podemos nos otorga (AUSTRIAS Corporación Universitaria, 2020, pág. 4)

“Un presupuesto es la expresión formal, detallada, organizada y por anticipando de los planes, metas y objetivos de gestión que cubra todos los aspectos de las operaciones de un período de tiempo designado y de una determinada organización.”

Los presupuestos son por tanto una herramienta de gestión imprescindible en cualquier organización independientemente de que sea una empresa, un organismo oficial, una entidad sin ánimo de lucro o cualquier otra. El presupuesto tiene dos características fundamentales que lo definen siempre:

La cuantificación: todas las partidas deben estar cuantificadas bien en unidades “técnicas” (kg, m, Tm, horas, días, litros, unidades de producto, etc.) bien en unidades monetarias y habitualmente en ambas.

Por anticipado: El propio origen de la palabra lo atestigua: pre – supuesto, es decir, supuesto antes de que ocurra o estimaciones hechas por adelantado. Cualquier presupuesto siempre se hace hacia el futuro independientemente del periodo que se trate y por tanto antes de que las cosas sucedan.

El presupuesto, nos explica el autor, es una herramienta que debe contener la definición concreta de los objetivos y por extensión la gestión de todos los aspectos implicados en que dichos objetivos se consigan. Cualquier presupuesto dentro de una organización empresarial debe responder con el grado suficiente de detalle a las preguntas de ¿Cuánto?, ¿a qué precio o coste?, ¿quién? y ¿cuándo?

Los presupuestos nos ayudarán a obtener control sobre el entorno inmediato y ayudan a controlar los aspectos financieros del funcionamiento en el seno del departamento para el que se confeccionen. Adicionalmente se convierten en una ayuda imprescindible para prever soluciones a los problemas antes de que ocurran. Un presupuesto es también un plan financiero para el control del funcionamiento de la organización y de los resultados esperados. Es imprescindible disponer de un presupuesto para poder funcionar de manera eficaz y eficiente. Los presupuestos, manejados con eficacia, son una poderosa técnica que permite la gestión productiva sistemática.

El presupuesto facilita el control del funcionamiento y la comunicación dentro de cualquier organización y empresa, Y también es una poderosa herramienta para la motivación de los empleados, aunque mal usada y gestionada también es una efficacísima herramienta para justo lo contrario. Por eso es crucial que los procesos de confección y control de los presupuestos sean fiables y realistas y que se acerquen lo más posible a los resultados lo que les dará un plus de fiabilidad y confianza. Y harán justo lo contrario si no lo hacen independientemente de los motivos.

### 3.2.- Elementos y características de los presupuestos

El autor (Cárdenas y Nápoles, 2008, pág. 6): hace referencia a que los presupuestos sea cual sea la organización dentro de la que nos encontremos se planean y después se formulan, asimismo estos pueden estar relacionados con el trabajo o ser analíticos por departamentos y estar sujetos a su revisión y aprobación por los directivos o los correspondientes en el área. Y no resume que un presupuesto puede ser público o privado, principal, flexible, corto, estimado, de situación financiera, de resultados, de promoción y de trabajo.

Características principales de los presupuestos según el autor:

- De formulación. Estás van de acuerdo a las actividades o giros de la organización y sus partes pueden dividirse por secciones según las responsabilidades que existan en la compañía, esto con el objetivo de que cada área de responsabilidades de controlada por un presupuesto específico.
- De presentación. Estos deben ser congruentes con las normas y principios contables, así como hace referencia al período, mercado, oferta, demanda, ciclo económico entre otras.
- De aplicación. Nos dice que aún y cuando las fluctuaciones del mercado sean numerosas los presupuestos deben aplicarse con cierto criterio y elasticidad, también deben efectuarse cambios cuando se presenten situaciones de verdaderamente modifiquen la estructura de toda o parte de la organización, un ejemplo puede ser lo acontecido en fechas recientes en temas por COVID 19, dónde la universidad tomó medidas presupuestales para continuar con sus actividades dentro del margen de las indicaciones sanitarias.

### 3.3.- Clasificación de los presupuestos

Según el autor (Cárdenas y Nápoles, 2008, pág. 4 a 7): la clasificación de los presupuestos se explica de la siguiente manera:

1. Por el tipo de empresa

a) Públicos. Estos presupuestos se utilizan regularmente por los gobiernos federales, así como los estatales también son utilizados por otros organismos públicos. En este tipo de presupuesto se realiza una estimación de los gastos originados en la atención a las necesidades de la sociedad y la comunidad, en ellos se plantea como cubrirlos, mediante impuestos, contribuciones, servicios, emisión de papel moneda, empréstitos, entre otras.

b) Privados. En este tipo de presupuestos se utilizan regularmente por las empresas privadas, las cuales buscan estimar sus ingresos, y sobre de ello poder estimar sus gastos, así como la distribución y aplicación de los ingresos que se presenten.

## 2. Por su contenido.

a) Principales. Estos son resúmenes de los presupuestos de los departamentos o áreas de una empresa u organización.

b) Auxiliares. Este tipo de presupuestos analizan las operaciones de los departamentos o áreas de una empresa u organización.

## 3. Por su forma

a) Flexibles. Estos presupuestos permiten cierta elasticidad cuando se presentan cambios dentro de la empresa u organización, y son ajustados en periodos cortos.

b) Fijos. Estos tienen la característica de que durante su vigencia permanecerán invariables.

## 4. Por su duración

a) Cortos. Esto se utilizan para periodos de 3, 6 o 12 meses.

b) Largos. Estos son utilizados para periodos de más de un año.

## 5. Por su valuación

a) Estimados. Estos estarán basados en experiencias anteriores ese objetivo es pronosticar lo que probablemente podrá suceder.

b) Estándar. En ellos se eliminan posibles errores y sus cifras representan los resultados que se deben obtener.

## 6. Por su reflejo en los estados financieros.

a) De situación financiera. Este tipo de presupuestos son conocidos como en el estado de situación financiera presupuestado, en cuál es el que analizaremos en próximos

capítulos ya que se encuentra presente dentro de la gestión que se lleva a cabo en la universidad.

b) De resultados. Estos presentan las posibles utilidades obtenidas dentro de un período.

c) De costos. Presentan el costo de producción analizado con base en los elementos que lo caracterizan.

7. Por sus fines.

a) De promoción. Estás están indicados para proyectos financieros que estiman los ingresos y los egresos.

b) De resultados. Presentan las posibles utilidades a obtener en un periodo.

c) De costos. Presentan el costo de producción analizado con base en los elementos que lo caracterizan.

### 3.3.1.- Presupuesto flexible y punto de equilibrio

Según (AUSTRIAS Corporación Universitaria, 2020, pág. 15) “Este es el tipo de presupuesto más usado. Permite la variabilidad determinada por las circunstancias del mercado y por cambios imprevistos. El presupuesto flexible es dinámico por naturaleza: ajustan las asignaciones en función del nivel de actividad. Los presupuestos flexibles son efectivos cuando las variaciones no son muy grandes, y son fáciles de preparar en una hoja de cálculo (que es lo más habitual)”.

Por otra parte ( Zambrano Saltos & Quiroz Tubay, 2017) nos describen que el punto de equilibrio en economía y en los negocios es “un indicador en el que los costos, gastos y los ingresos son iguales, es decir, no hay pérdida neta ni ganancia. Nos dice que el punto de equilibrio es expresado en volumen de producción y ventas, donde las ventas de productos necesariamente cubren los costos totales incurridos, con el fin de identificar la igualdad de estas cuatro variables, las mismas que son cantidades, precios, costo variable unitario y costos fijos.

El punto de equilibrio es de gran importancia para la gestión del negocio, porque aportará con información relevante sobre el estado en que se encuentra la empresa. Para llegar al punto de equilibrio es necesario conocer los costos fijos, costos variables y el margen de contribución. Se expresa mediante una ecuación, donde la variable dependiente es la cantidad en equilibrio con un valor de cero, mientras que la variable independiente es la diferencia de la sumatoria del producto de cantidad y precio unitario, que representa los

ingresos totales, más el producto de las cantidades por el costo variable unitario, constituyéndose en el costo de ventas totales, agregándose los costos fijos.”

### 3.3.2.- Etapas del control presupuestal

Según el autor consultado existen 5 etapas principales en el control presupuestal, el cual lo describe cómo un instrumento elaborado con datos estimados y pronósticos que deben ser utilizados por las empresas para dirigir todas sus operaciones y cuyos contenidos se comparan contra los datos reales del mismo periodo. De esta forma la responsabilidad y preparación derecho integración de control presupuestal recaer en un director o jefe de presupuestos o en su defecto en un comité de presupuestos, los cuales deberán tener conocimientos generales sobre la compañía o la organización, así como una amplia preparación en el campo de la contaduría o la administración.

Dichas etapas se desglosan de la siguiente manera:

**Planeación.** Esta etapa consiste según el autor en la recopilación de los datos, estadísticas, variables entre otras, así como su estudio, ordenamiento e integración.

**Formulación.** Es en esta etapa donde se elaboran analíticamente los presupuestos parciales dependiendo del área, el departamento o el programa para el que se quiere un presupuesto destinado.

**Aprobación.** Una vez que se ha verificado los presupuestos por los jefes de área o por el departamento encargado del análisis de este, se debe pasar a ser sancionados por el comité, director o jefe de presupuestos.

**Ejecución y coordinación.** En esta etapa a cargo de todos los involucrados dentro del programa al cual va destinado el presupuesto en el que se está trabajando y bajo las órdenes de un director se ejecutan Los acuerdos y los planes trazados previamente.

**Control.** En esta fase se observará y vigilara la ejecución de dicho presupuesto, en ella se compararán cifras reales con las cifras presupuestadas y así se determinará las variaciones, con ello se localizarán las áreas con problemas para determinar la forma de realizar estrategias de corrección. (Cárdenas y Nápoles, 2008, pág. 7)

### 3.3.3.- Presupuesto de proyecto o de programa

Analizando el trabajo realizado por (AUSTRIAS Corporación Universitaria, 2020, pág. 16): es el presupuesto de un determinado proyecto o programa con un ámbito y alcance

definidos. Puede usarse (y es lo más habitual) para analizar la viabilidad de un proyecto nuevo de forma independiente al funcionamiento del resto de la empresa o para limitar y controlar alguna acción concreta y típicamente no habitual. Para ello el criterio es analizar separadamente todos los costes, inversiones, necesidades y previsiones de forma separada. La característica fundamental es que son analizados de forma individual como si fueran una línea de negocio o departamento independiente. Este tipo de presupuesto de proyectos es típico de actividades como investigación y desarrollo, marketing, formación y entrenamiento, mantenimiento preventivo, ingeniería o relaciones públicas entre otros.

La cuantía de estos presupuestos suele estar basada en la necesidad de los costes y no suelen ser útiles para el control presupuestario al no estar ligados a responsabilidades o planes de operación concretos. Dependiendo de las necesidades o la conveniencia los presupuestos también pueden clasificarse como incrementales, extendido o base cero, complementarios o extraordinarios, provisionales, prorrogados, estratégicos, basados en actividades u objetivo presupuestario.”

Comprendiendo esto podemos concluir qué hace este presupuesto el que estaremos analizando, ya que nuestro interés está sobre el presupuesto atorado a un programa educativo dentro de una universidad pública al norte de la ciudad de México, por lo que el análisis de este presupuesto se llevará a cabo conforme a lo acordado a los referentes sobre presupuestos de proyectos o de programas, sabiendo así que su retribución no será económica pero se verá reflejado en investigación dentro de la universidad así como el crecimiento de la población del área conurbada.

### 3.4.- Importancia de la realización de un presupuesto en una Universidad Pública

El presupuesto, según la (IEDGE Business School, 2016): podemos considerarla como una herramienta muy valiosa para cualquier organización, incluida la Universidad al norte de la ciudad de México en donde nos estamos enfocando; esto debido a que dentro de los presupuestos se planea integralmente todo lo referente a las operaciones que se espera se lleven a cabo durante los límites de tiempo previstos. Su finalidad es auxiliar a la administración en el cumplimiento de los objetivos y las metas que se esperan lograr.

Dentro del documento, nos comenta el autor que es necesario definir cuales serán los recursos que se han de utilizar para cumplir con los términos financieros para lograr dichos objetivos. Como cualquier herramienta, el presupuesto tiene sus ventajas y límites.

Dentro de sus ventajas se plantean las siguientes:

- Facilita la eficiencia y el control dentro de la operativa
- Exige cooperación entre todos los departamentos de la empresa, motivando a la dirección a que se enfoque en definir los objetivos
- Promueve la estandarización y el control en el flujo de información
- Reduce la incertidumbre
- Significa un reto de mejora continua para los ejecutivos y directivos

Haciendo una analogía, el autor nos indica que los presupuestos son para la administración como es un mapa para un navegante. Puesto que la necesidad de comprender como se han trazado las estrategias dentro de la organización, enfocada en los distintos programas y proyectos, esto incluyendo una planificación clara para situaciones imprevistas que puedan presentarse durante el periodo.

Dentro de este margen sobre los presupuestos, debemos entender también que existen las siguientes limitaciones:

- El presupuesto es un conjunto de estimaciones. Para reducir su margen de error es necesario recurrir a la estadística.
- No asegura el éxito: Es necesario que la administración lo ajuste a la medida en los cambios de gran importancia.

Por lo tanto, podemos entender que el presupuestar dentro del programa de posgrado de manera adecuada, no asegura el éxito o el alcance de la meta planeada dentro del programa, sin embargo nos beneficiará para trazar rutas de acción para satisfacer las necesidades que se presenten, con el objetivo de cumplir las metas establecidas, incluyendo el crecimiento oportuno del área conurbada a la Universidad. También se nos hace énfasis que el manejo del presupuesto de ninguna manera sustituye la administración presente en los programas, y no debe causar conflicto con ella, sin embargo, es necesario hacer que la administración y los presupuestos trabajen en conjunto para cumplir con los objetivos que comparten.

## CAPÍTULO IV GESTIÓN FINANCIERA DEL PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE POSGRADO DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA AL NORTE DE LA CIUDAD DE MÉXICO

### 4.1.- Introducción a las prácticas presupuestales del programa de posgrado dentro de la Universidad

Después del análisis de la problemática existente dentro de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán y el desarrollo del presupuesto otorgado al programa de posgrado, se presenta la siguiente matriz FODA:

Figura 6. Análisis FODA del programa de posgrado dentro de una Universidad Pública al norte de la ciudad de México

<b>FACTORES INTERNOS Controlables</b>	<b>FACTORES EXTERNOS No Controlables</b>
<b>FORTALEZAS (+)</b>	<b>OPORTUNIDADES (+)</b>
<p>El programa de posgrado dentro de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán cumple con los requerimientos para alcanzar el objetivo de incrementar el número de participantes en sus programas de posgrado</p> <p>El programa de posgrado dentro de la Facultad cuenta con los insumos adecuados para la realización de los estudios de posgrado del alumnado, así como el personal suficiente para el cumplimiento de las metas.</p> <p>La calidad de los egresados es competente en los distintos grados de estudio</p> <p>Los jóvenes egresados de las licenciaturas en la facultad cada vez muestran más interés en realizar estudios de posgrado</p>	<p>El incremento al presupuesto de este año, puede ser de utilidad para la facultad incluso en momentos de austeridad.</p> <p>La facultad podría incrementar a su matrícula maestrías en el área de estudios de administración ya existentes en la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México.</p> <p>La población cercana a la Facultad se verá beneficiada por nuevas oportunidades dentro de la facultad y les será más factible continuar con sus estudios.</p> <p>Esto representará crecimiento a las oportunidades de la población mexicana en general al generar egresados de alta calidad</p>
<b>DEBILIDADES (-)</b>	<b>AMENAZAS (-)</b>

<p>No se cuenta con metas claras del posgrado en la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México, por lo que el alcance es hasta difícil de medir.</p> <p>Falta de control de la información presupuestal del programa de posgrado.</p> <p>La difusión del programa es deficiente.</p>	<p>A falta de oportunidades cercanas a la zona donde se encuentra la facultad, los alumnos desisten de realizar estudios de posgrado.</p> <p>La información acerca de cómo se realiza el programa de posgrado no está al alcance de la población general de egresados.</p> <p>Problemas en la gestión en la información.</p>
---	--

Fuente: (Cubillas, 2015)

Si bien se cuenta con recursos importantes para el impulso de los estudios de los miembros de la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México, la poca difusión de estos, lejos de representar un apoyo importante, se convierte en un gasto innecesario al no ser ocupados por los alumnos. En la siguiente tabla se presentan, los factores que provocan estos problemas, las causas y los posibles efectos de las problemáticas encontradas.

Tabla 3. Factores, causas y efectos encontrados dentro del programa de posgrado dentro de una Universidad Pública al Norte de la Ciudad de México.

FACTORES	CAUSAS	EFFECTOS
Aumento de la deserción escolar a nivel posgrado dentro de la Universidad.	En los últimos años las condiciones económicas han obligado a los alumnos a abandonar sus estudios.	No se alcanza la misión de la Universidad porque no se termina de generar egresados con los perfiles planteados.
Desaprovechamiento de los recursos financieros otorgados a la Universidad.	Falta de difusión de los programas de posgrado y los beneficios que se obtienen.	Pérdidas financieras por el desaprovechamiento de los recursos.
Falta de interés de los alumnos en los programas que se ofrecen.	Aumento del desempleo que obliga a los egresados a no considerar realizar estudios de posgrado.	El perfil del profesionista es deficiente para conseguir un empleo de niveles superiores.

Fuente: Elaboración propia

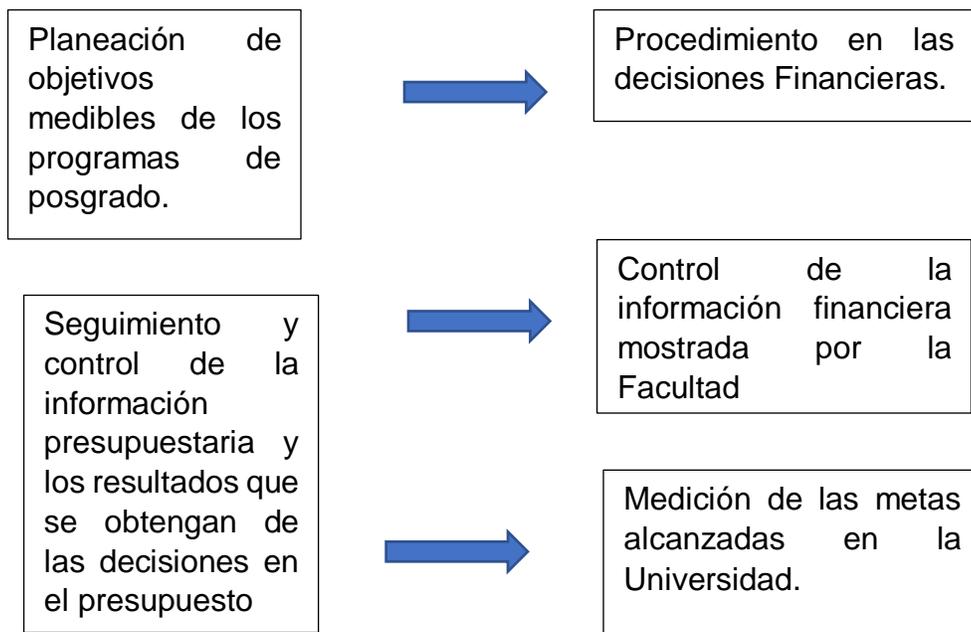
A lo largo de la presente investigación acerca del funcionamiento del presupuesto dirigido a los estudios de posgrado dentro de la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México ha sido posible analizar la situación que se presenta en tres rubros importantes, la primera, la capacidad que nuestra Universidad tiene para ofrecer programas de posgrado a los alumnos egresados de las licenciaturas que se ofrecen dentro de ella, capacidad que es innegable, pues como lo hemos analizado, la Universidad cuenta con la oferta académica necesaria para la atención del alumnado interesado, así como presupuesto otorgado que, si bien a nivel nacional tiene objetivos de austeridad, es suficiente para proporcionar un catálogo de partidas presupuestales enfocadas en la ayuda de los participantes de los distintos programas de posgrado, aunado a esto, tenemos análisis previos en el país que indican el crecimiento constante de las áreas de especialización en las distintas áreas de estudio, incluyendo la administración, en donde los continuos cambios en las innovaciones dentro de los sectores económicos, obligan a los egresados a incrementar sus capacidades y conocimientos, por ello es importante el seguimiento de los estudios superiores.

Si bien dicha información respecto es alentadora al mostrar que se cuenta con la capacidad necesaria para la atención estudiantil, no es posible observar, que existen diferentes puntos de mejora en dichos programas, ya que es notoria la diferencia que existen en el plantel del plantel seleccionado para esta investigación en comparación a la Facultad de Contaduría y Administración perteneciente a la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México, donde la oferta académica y la participación en los posgrado están muy por debajo de los mostrados por otros planteles, esto dificulta el aprovechamiento de los recursos destinados a los estudios de posgrado, aunado al crecimiento constante de la deserción escolar, dejando en desventaja a la población egresada o perteneciente a este plantel.

Por otra parte, se necesita un desarrollo y detalle de los costos permanentes que tiene la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México, para ello será necesario estudiar la manera de contabilizar los costos y disponer de herramientas para su respectivo cálculo, así como la comparación de los objetivos planteados previamente.

A continuación, se presenta a manera de esquema la estructura propuesta de la gestión financiera para lograr el fin del presente estudio que es lograr una propuesta de mejoramiento de la gestión financiera de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán mostrado en la figura 7.

Figura 7. Esquema de la propuesta para la gestión financiera dentro del programa de posgrado.



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, habiendo planteada la estructura para el mejoramiento de la gestión financiera dentro de la facultad se desarrollará en próximos capítulos estrategias de mejora a la organización de la información financiera mostrada por la facultad, desglosada con la estructura propuesta, por consecuente realizaremos fases iniciando por el estudio, análisis e importancia de la aplicación de decisiones mercadológicas para el aprovechamiento de los recursos con los que el posgrado cuenta, para posteriormente plantear las herramientas necesarias para cumplir con las metas propuestas para el proyecto y posteriormente estructurar estrategias que puedan conservarse en la Facultad para el fortalecimiento en los programas de posgrado.

#### 4.2.- Antecedentes del desarrollo presupuestal dentro de la Universidad al norte de la ciudad de México.

El aprendizaje es un trabajo que debe hacerse de manera continua a lo largo de la vida ya que, con el paso del tiempo se generan nuevas herramientas y vertientes que pueden ser de utilidad para el egresado en el ámbito profesional, brindándole mejores oportunidades de realización.

Se observa que la labor docente no sólo consiste en la transmisión de conocimientos o saberes, sino que involucra el intercambio de experiencias en la relación profesor-alumno, proponiendo que estas experiencias de los docentes fortalezcan el interés del alumno por continuar con sus estudios. Además, el estudiante entra en la adquisición de competencias, así para poner en práctica sus conocimientos y habilidades dirigidos a la resolución de problemas, así mismo para la adaptación de un modelo ético que rija su intervención en la sociedad.

Actualmente, en el programa de posgrado de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán se trabaja con un número menor de miembros de la comunidad egresada de las carreras en el área de administración sin embargo, se ha observado en el semestre actual que comienza la maestría en finanzas se puede notar una baja en la participación de la comunidad en los programas de posgrado, en comparación a alumnos de otros planteles la existencia de una baja en los índices de participación de administración es escasa.

Por lo tanto, existe la necesidad de buscar nuevas estrategias para incrementar la audiencia del programa de posgrado, dentro de la comunidad egresada de la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México

Según lo mostrado en el reporte de avances y perspectivas de posgrado (Universidad Nacional Autónoma de México, 2015), de la historia reciente de nuestro país. ya que sin duda es el proyecto cultural y educativo más importante de México y uno de sus mecanismos más eficaces para el acceso social. Puesto que Los profesionales formados dentro de esta institución, contribuye notablemente a la transformación de la sociedad y al modelado de nuestro país. la evolución de la universidad también ha influido en el desarrollo de bastantes instituciones de educación superior en todos los estados del país.

Algo que también se suma la destacable participación de dicha institución en el rubro de la investigación científica lo cual es de suma importancia para México, así, así como el crecimiento artístico y humanístico que el país ha tenido gracias a la participación de esta universidad con ello podemos destacar que pocas instituciones como ésta gozan de una cercanía tan estrecha con la sociedad y representan para ella una autoridad moral.

se puede afirmar que a principios del siglo 20 el bachillerato eres mecanismo fundamental en la capacitación de personas que requería México, más tarde la formación de Los profesionales que demandaba la nación fue atendida por los programas de licenciatura en todo el país, y fue hasta el umbral del siglo 21 donde el posgrado atiende el nivel de especialización y sofisticación que demandan estos tiempos, mediante una variada oferta de estudios de especialidades, maestrías y doctorados.

La matrícula actual de alumnos de la UNAM en estos en tres niveles que conforman el posgrado casi alcanza los 27000 alumnos, de los cuales poco más de 14000 corresponden a maestría y doctorado incluyendo cerca de mil de estudiantes extranjeros provenientes de 40 países.

En el nivel maestría y doctorado, la UNAM alberca alrededor de un 17% de la matrícula nacional y gradúa uno de cada cuatro doctores. El apelativo de "máxima casa de estudios" se aplica claramente a los estudios de posgrado, ya que éstos cuentan con más de 5000 autores en 74 dependencias universitarias, 24 facultades, 5 escuelas, 30 institutos, 17 centros, un colegio una dirección y tres entidades externas entre las que se encuentran la mayor parte de los institutos nacionales de salud.

De Los tutores, el 70% son reconocidos por el Sistema Nacional de Investigaciones y de estos, el 20% tiene el nivel más alto (nivel III), es por ello que podemos programar Nacional de posgrados de calidad (PNPC), y del consejo Nacional de ciencia y tecnología (CONACYT). (Universidad Nacional Autónoma de México, 2021)

la oferta académica de la UNAM está formada por 40 programas de posgrado (maestría y doctorado) que abarcan las cuatro áreas del conocimiento: ciencias físico-matemáticas y de las ingenierías, ciencias biológicas, químicas y de la salud, ciencias

sociales; y humanidades y artes. donde cabe aclarar que la universidad juega un papel importante también a los estudios de especialización, como lo son las áreas médicas y odontológicas, jurídicas e ingenierías, y también cuenta con una oferta cercana a las 200 opciones, sin embargo, aunque estos estudios también dependen normativamente de la coordinación de estudios de posgrado, son operados directamente por las divisiones de estudios superiores de las facultades y escuelas.

#### 4.3.- Marco referencial al mejoramiento de la gestión financiera

Actualmente en nuestro país se realizan ajustes a los presupuestos en diferentes áreas en lo que respecta al manejo del país, esto por las estrategias de austeridad, por lo que se informó en la gaceta oficial de la Universidad Nacional Autónoma de México (Hernández, 2020) ejercerá 46.6 millones de pesos de presupuesto en 2021. Se informó que el Consejo Universitario aprobó por unanimidad el presupuesto que ejercerá la UNAM para 2021, que asciende a 46 mil 644 millones 845 mil 669 pesos, monto que registra 0.03 por ciento de incremento. El monto aprobado es suficiente en la austeridad.

Del total del presupuesto aprobado, 91.6 por ciento (42 mil 738 millones de pesos) proviene de aportaciones del gobierno federal, mientras que el 8.4 por ciento restante corresponde a ingresos propios. A la docencia se destinará 60.7 por ciento, equivalente a 28 mil 314 millones de pesos. De ellos, 22 mil 69 millones de pesos son para educación superior y seis mil 245 millones de pesos para bachillerato.

A la investigación se canalizará 27 por ciento de los recursos (12 mil 593 millones de pesos); extensión universitaria, 7.71 por ciento (tres mil 599 millones de pesos); y a la gestión institucional, 4.59 por ciento (dos mil 139 millones de pesos).

Previamente, los consejeros aprobaron cambiar la denominación de la Comisión Especial de Equidad de Género a Comisión Especial de Igualdad de Género del Consejo Universitario.

De esta manera, gráficamente la canalización del presupuesto se verá en la gráfica que se presenta a continuación.



Centrándonos en el presupuesto designado para los programas de posgrado, si bien no se cuenta con los números reales de la designación del presupuesto, sabemos que el programa de posgrado de la Facultad de Contaduría y administración tiene el siguiente catálogo de partidas presupuestales en apoyo a la comunidad perteneciente a sus programas:

## CATÁLOGO DE PARTIDAS PRESUPUESTALES

- Gastos de viajes de alumnos en prácticas escolares y a deportistas: se podrá cubrir alimentación, hospedaje y transporte para cursos, talleres, seminarios, estancias de investigación, congresos, coloquios, prácticas escolares, de campo y de laboratorio en el país o en el extranjero. La partida será utilizada cuando la actividad se realice fuera del lugar donde radica el alumno.
- Gastos de intercambio: se podrá cubrir alimentación, hospedaje y transporte (aéreo y/o terrestre) para profesores visitantes nacionales y extranjeros que no forman parte del personal académico de la UNAM.
- Gastos de trabajo de campo: se podrá cubrir alimentación, transporte y/o inscripción para cursos, talleres, seminarios, estancias de investigación, congresos, coloquios, prácticas escolares, de campo y de laboratorio. La partida será utilizada cuando la actividad se realice en el lugar donde radica el alumno.
- Gastos por reuniones de trabajo: se podrá cubrir alimentación, hospedaje, gasolina y pasajes urbanos para reuniones de trabajo locales o foráneas en las que participan los miembros del Comité Académico.
- Encuadernaciones e impresiones: se podrán cubrir gastos por la impresión de tesis u otros gastos relacionados con la publicación de productos propios del programa de posgrado.
- Servicios de mantenimiento de equipo de laboratorio y diverso: se podrá cubrir la reparación y mantenimiento de equipo diverso.
- Licencias de Sistemas informáticos Software: Son los importes que se destinan a cubrir el pago por el uso y actualización de Licencias de Sistemas Informáticos (Software), que las entidades académicas y dependencias

universitarias adquieren para el desarrollo de sus actividades. El ejercicio de esta partida se debe ajustar a lo establecido en el procedimiento para la adquisición de software comercial en la UNAM.

- Artículos materiales y útiles diversos: se podrán adquirir reactivos y materiales de laboratorio no inventariables, refacciones, accesorios, bienes de consumo no duraderos y paquetería de software cuando se compre por separado del equipo de cómputo.
- Equipo e instrumental: se podrá adquirir equipo diverso, instrumental para laboratorio, médico quirúrgico y audiovisual.
  
- Equipo de cómputo

(Universidad Nacional Autónoma de México, 2014)

Para la realización de la estructura esta investigación se analiza a continuación los procesos fundamentales que tienen relación directa con el proceso de gestión del presupuesto designado, para lo cual las áreas en las que la estructura está enfocada son en las siguientes áreas:

- Procesos administrativos
- Procesos Financieros
- Procesos de control y medición de resultados
- Procesos de mercados

#### Procesos administrativos

Se analizará el conjunto de funciones administrativas dentro de la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México, que buscan aprovechar al máximo los recursos designados para el programa de posgrado para el plantel, de forma correcta, rápida y eficaz. Esta estructura estará basada en las cuatro etapas del proceso administrativo, comenzando planificando planes estructurados para la utilización de los recursos, organización de cuando cómo y dónde se realizarán las estrategias propuestas para la utilización de los recursos, dirigir las actividades y estrategias planteadas en los procesos de mercado enfocados en el programa de posgrado, por consiguiente, tendremos procesos de control de los resultados que muestren las estrategias planteadas.

#### Procesos financieros

Estos se centralizarán en el control y las decisiones de utilización de los recursos asignados para el programa, así como centrarse en el objetivo claro de vigilar la correcta utilización.

Por ende, se busca también buscar el apoyo para obtener información concreta en estados financieros que la Universidad otorgue, por ello la información proporcionada en las plataformas oficiales de la Universidad Nacional Autónoma de México, así como de la

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán con fines de analizar información contable que nos brinde una visión panorámica de los procesos financieros realizados, dicho análisis con la información recolectada será detallada, precisa y concreto de lo que está pasando dentro de la Universidad.

#### Procesos de control y medición de resultados

Esta será la parte de la ejecución financiera que será referente al control del estado de las finanzas de la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México. Esto permite a los directores de finanzas encargados del presupuesto designados y los propios directivos de la Facultad trabajar sobre las posibles desviaciones y el bajo aprovechamiento de los recursos que están repercutiendo sobre los presupuestos asignados. Por lo tanto, en el control financiero del presupuesto designado se tratará de los procesos y ajustes que se requieren para comprobar y garantizar que se están siguiendo los planes de negocio y así poder modificarlos en caso de desviaciones, irregularidades o cambios imprevistos. Esto también será tomado como un instrumento de diagnóstico que servirá para detectar y comunicar a otros departamentos de la Facultad errores, desajustes o desviaciones del plan presupuestario, así como de los objetivos planeados previamente y, a partir de ese punto, tomar las medidas correctoras pertinentes.

#### Procesos de mercado

Los procesos de mercado estratégico son procesos de planificación que busca establecer una dirección clara y un propósito unificado para todos los esfuerzos de marketing. Sus conclusiones están documentadas en un plan que es actualizado en forma regular. Los 5 pasos en el marketing estratégico o los procesos de mercado son: identificar una misión, analizar la situación, desarrollar una estrategia de marketing y planificar una evaluación.

Por ello, se buscará el incremento de la matrícula escolar perteneciente al posgrado de la Facultad a través de estrategias de mercado, generando un impacto sobre la comunidad estudiantil para generar interés en los estudios de posgrado, dar a conocer los recursos a los que los alumnos de posgrado tienen acceso, con eso reduciendo la deserción escolar.

#### 4.4.- Marco referencial de la oferta académica actual

El interés por la realización de este trabajo surge desde una primera observación en la generación que estudia el posgrado en finanzas dentro de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán en el periodo 2020-2022, en donde es notoria una baja participación en el programa de posgrado en comparación a los alumnos que realizan los estudios de posgrado en Ciudad Universitaria, algo inusual considerando que el programa de posgrado dentro de la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México tiene un alto nivel académico.

A partir de esta observación se tomó la iniciativa de observar las estadísticas y números acerca de la participación estudiantil dentro de la Universidad Pública al norte de

la Ciudad de México, que es el plantel donde se realizó la primera investigación, como primer acercamiento realizamos una revisión a los sitios web del programa de posgrado de dicho plantel en donde se encontró lo siguiente.

Figura 10. Portal web del programa de posgrado

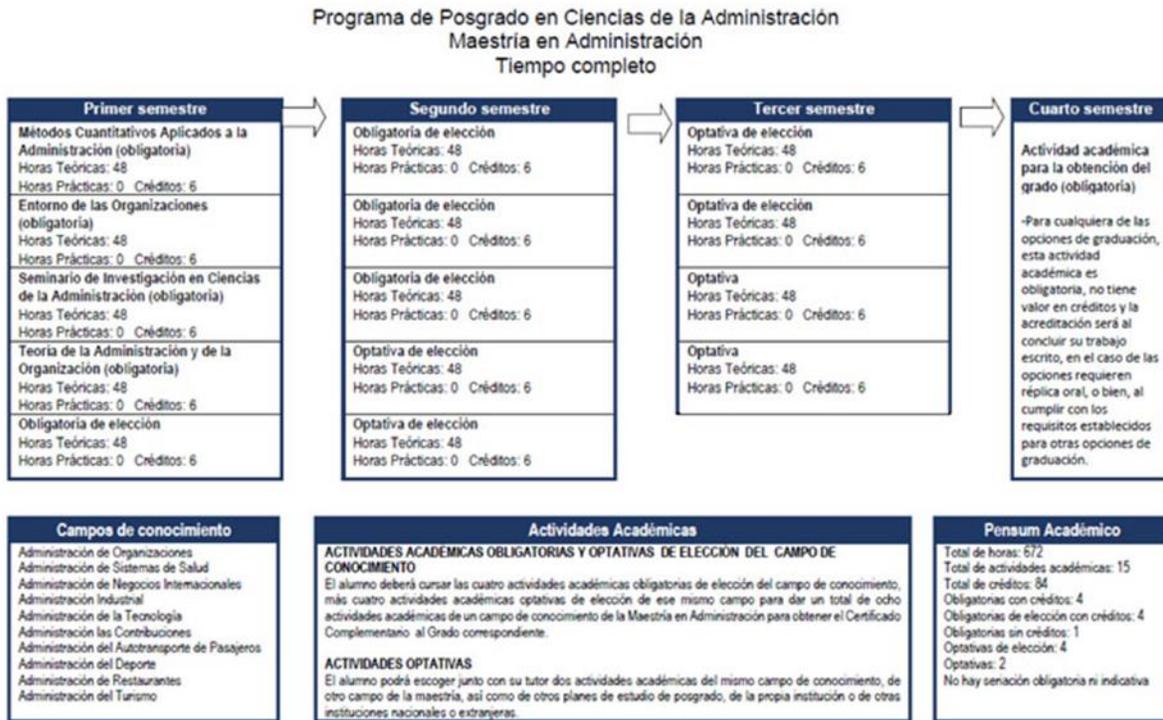


Fuente: (Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2010)

Como podemos observar la oferta académica dentro de la Universidad en donde se centra esta investigación se divide en ocho áreas de estudios, y en esta investigación si bien el interés es para el programa de posgrado en general, se centrarán el área de estudio de administración pues es en donde se observó en primera instancia la baja participación.

Dentro de esta área tenemos en la oferta académica dos maestrías que se imparten en dicho plantel, la primera es la maestría en administración (organizaciones), la cual es impartida como lo muestra la figura 11.

Figura 11. Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, Maestría en administración.



Fuente: (Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2020)

Dicha área de estudio en administración tiene como objetivo general formar maestros que se desempeñen como directivos y/o consultores, con capacidad para participar en los procesos de toma de decisiones, formular e implantar estrategias aplicadas a la creación, organización, dirección, promoción y desarrollo de las organizaciones en un marco de ética y responsabilidad social. Así como objetivo específico de su área de conocimientos formar maestros en administración para la dirección, desarrollo, consultoría y promoción de las organizaciones, en un marco de ética y responsabilidad social, a través del fortalecimiento de su capacidad de análisis para la formulación e implementación de estrategias, así como el desarrollo de sus habilidades de liderazgo, negociación y manejo de grupos de trabajo, para la resolución de problemas y toma de decisiones. actividades académicas, mismo que debe tomar en cuenta los criterios establecidos en la siguiente estructura general, como se muestra en la figura 12.

Figura 12. Tipo de actividad, maestría en administración

Tipo de actividad	Número de actividades académicas	Créditos
Obligatorias comunes	4	24
Obligatorias de elección del campo de conocimiento	4	24
Optativas de elección del campo de conocimiento	4	24
Optativas libres	2	12
Obligatoria para la obtención del grado	1	0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>84</b>

Fuente: (Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2020)

En ella la estructura y organización de los estudios se realiza atendiendo los campos de conocimiento de cada una de ellas; asimismo se sustenta en un sistema de tutoría, en el cual el alumno junto con su tutor diseña el plan individual de sus

La segunda maestría que la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán ofrece se encuentra la maestría en finanzas, la cual tiene el siguiente mapa curricular propuesto, ver figura 13.

Figura 13. Maestría en finanzas, mapa curricular

PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	TERCER SEMESTRE	CUARTO SEMESTRE
<p><b>Métodos Cuantitativos Aplicados a las Finanzas</b> Horas: Teóricas: 1 Prácticas: 2 Créditos: 6 OBLIGATORIA</p> <p><b>Las Organizaciones dentro de un Entorno Globalizado</b> Horas: Teóricas: 2 Prácticas: 1 Créditos: 6 OBLIGATORIA</p> <p><b>Seminario de Investigación en Ciencias de la Administración</b> Horas: Teóricas: 2 Prácticas: 1 Créditos: 6 OBLIGATORIA</p> <p><b>Optativa</b> Horas: Teóricas: Prácticas: Créditos: 6 OPTATIVA DE CAMPO DE CONOCIMIENTO</p> <p><b>Optativa</b> Horas: Teóricas: Prácticas: Créditos: 6 OPTATIVA DE CAMPO DE CONOCIMIENTO</p>	<p><b>Optativa</b> Horas: Teóricas: Prácticas: Créditos: 6 OPTATIVA DE CAMPO DE CONOCIMIENTO</p>	<p><b>Optativa**</b> Horas: Teóricas: Prácticas: Créditos: 6 OPTATIVA</p> <p><b>Optativa**</b> Horas: Teóricas: Prácticas: Créditos: 6 OPTATIVA</p> <p><b>Seminario Integrador para la Maestría en Administración</b> Horas: Teóricas: 0 Prácticas: 3 Sin Créditos OBLIGATORIA</p>	<p><b>Actividades para obtención del grado.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de Tesis o Trabajo Escrito Profesional y Réplica Oral.</li> <li>o</li> <li>- Presentación del Examen General de Conocimientos.</li> </ul>
<p><b>ACTIVIDADES OPTATIVAS DEL CAMPO DE CONOCIMIENTOS</b></p> <p>El alumno deberá escoger mínimo siete actividades académicas de un Campo del Conocimiento de la Maestría en Administración para obtener el Certificado Complementario correspondiente.</p>			
<p><b>ACTIVIDADES OPTATIVAS **</b></p> <p>El alumno podrá escoger junto con su tutor actividades académicas de otros Campos del Conocimiento o planes de estudio en Ciencias de la Administración u otro Posgrado.</p>		<p><b>CAMPOS DE CONOCIMIENTO</b></p> <p>Finanzas Bursátiles</p> <p>Finanzas Corporativas</p>	
<p><b>ACTIVIDADES OBLIGATORIAS COMUNES A TODOS LOS CAMPOS DEL CONOCIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Métodos Cuantitativos Aplicados a las Finanzas</li> <li>- Las Organizaciones en un Entorno Globalizado</li> <li>- Seminario de Investigación en Ciencias de la Administración</li> <li>- Seminario Integrador para la Maestría en Finanzas</li> </ul>			
<p><b>ACTIVIDADES OPTATIVAS POR CAMPO DE CONOCIMIENTO</b></p>			
<p><b>Finanzas Bursátiles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Administración de Riesgos</li> <li>-Análisis Bursátil</li> <li>-Econometría</li> <li>-Seminario de Mercado de Derivados</li> <li>-Administración de Portafolios</li> <li>-Teoría de las Finanzas</li> <li>-Marco Jurídico de las Finanzas</li> <li>-Dirección Estratégica Financiera</li> <li>-Ingeniería Financiera</li> <li>-Seminario de Didáctica</li> <li>-Seminario de Ética y Responsabilidad Social Corporativa</li> <li>-Seminario de Finanzas Internacionales</li> <li>-Tópicos Avanzados de Finanzas</li> <li>-Seminario de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión</li> </ul>		<p><b>Finanzas Corporativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Contabilidad Internacional</li> <li>-Finanzas Públicas</li> <li>-Seminario de Administración de Proyectos</li> <li>-Seminario de Finanzas Corporativas</li> <li>-Teoría de las Finanzas</li> <li>-Marco Jurídico de las Finanzas</li> <li>-Dirección Estratégica Financiera</li> <li>-Ingeniería Financiera</li> <li>-Seminario de Didáctica</li> <li>-Seminario de Ética y Responsabilidad Social Corporativa</li> <li>-Seminario de Finanzas Internacionales</li> <li>-Tópicos Avanzados de Finanzas</li> <li>-Seminario de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión</li> </ul>	

Fuente: (Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2020)

Es aquí donde se observa el primer punto de posible mejoraría dentro del programa de posgrado, así como dentro de la maestría en finanzas, ya que en la información proporcionada por la Facultad no se muestran objetivos claros que se deseen conseguir dentro de dicho programa, esto dificulta la medición del cumplimiento de las metas a corto, mediano y largo plazo, por consiguiente podemos realizar las siguientes propuestas de objetivo específico de este posgrado, con el fin de poder realizar una medición del cumplimiento de metas:

Como objetivo proponemos que la maestría en finanzas impartida en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán busque la formación de maestros que tengan la facultad de liderazgo y tengan las bases necesarias para realizar actividades financieras en el campo laboral siempre basadas en valores de integridad, ética, inclusión e innovación en las labores que desempeñen.

Con el objetivo de implementar mayores oportunidades para la comunidad estudiantil que egresa del plante seleccionado para la investigación se pretende analizar la oferta académica dentro de la Facultad de Contaduría y Administración perteneciente a la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México, con ello se busca poder analizar la posibilidad de integrar en el plantel de nuestra selección otras alternativas para los alumnos, y así, poder brindarles distintas oportunidades a los egresados, por lo tanto se observa que la oferta académica en la Facultad de Contaduría y Administración es la figura 14.

Figura 14. Mapa de maestría en la Facultad de Contaduría y Administración.



Fuente: (Facultad de Contaduría y Administración UNAM, 2012)

Podemos inferir que la oferta académica en maestrías de la Facultad de Contaduría y administración es más del doble de grande que la oferta de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, lo cual reduce las posibilidades de la realización de los estudios de posgrado de los alumnos egresados de dicho plantel, así como de la comunidad cercana al plantel que no tendría posibilidad de realizar dichos estudios en Ciudad Universitaria. Lo cual, dificulta el desarrollo del área industrial donde se encuentra la facultad, dejando pocas oportunidades a la comunidad al norte de la ciudad de México, perdiendo así oportunidades que puedan beneficiar a la comunidad egresada.

4.5.- Marco referencial de la misión y visión en comparación con el alcance que se espera con relación a la oferta académica

La (Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2021) nos plantea en su página oficial lo siguiente con referencia a la misión y visión:

#### Misión

La Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, entidad académica descentralizada de la UNAM creada en 1974, realiza docencia a nivel de licenciatura y posgrado en las áreas de las Ciencias Químicas, Ingenierías, Administración, Agropecuarias y en Artes y Humanidades para instruir, educar y formar profesionales de alto nivel, de fácil inserción laboral, con un claro proyecto de vida y vocación de servicio a su comunidad y al país.

Realiza investigación que busca contribuir al avance del conocimiento científico y tecnológico, a la solución de retos y problemas de interés regional y nacional. Por medio de sus servicios de extensión y difusión constituye la mejor propuesta de desarrollo educativo y cultural en su zona de influencia.

Para realizar estas funciones, la FESC se ha organizado de forma departamental y matricial con un enfoque multi, ínter y transdisciplinario.

Cuenta con profesores e investigadores con formación académica y profesional relevante y pertinente, acorde a las áreas que cultiva y, con infraestructura que le permite desarrollar sus actividades sustantivas.

Los principios que guían sus actividades son la libertad de cátedra, la justicia social, la equidad, la creatividad y el liderazgo para el desarrollo educativo de la zona.

#### Visión

Es una Facultad reconocida por la UNAM y otras instituciones de educación superior nacionales e internacionales por la calidad del aprendizaje de sus alumnos que recibirán una educación pertinente con programas de estudio dinámicos, flexibles y actualizados que han sido acreditados, gracias a la formación y al compromiso de su planta académica, a la creación, aplicación y comunicación del conocimiento que genera y a su significativa vinculación con su zona de influencia, constituyéndose así como un polo de desarrollo y punto de encuentro de nuestra entidad con el entorno que la alberga, mediante procedimientos decididos y consensuados con la comunidad, que refleja su perfil multidisciplinario.

Es referente regional y generadora de conocimientos, tecnologías relevantes y pertinentes, y fuente de superación permanente de su comunidad (sus profesores, estudiantes y trabajadores administrativos).

La FESC es una entidad universitaria organizada bajo un modelo de gestión de la calidad, eficiente que se refleja en la certificación de sus laboratorios, procesos administrativos, en la calidad y pertinencia de su infraestructura de apoyo a la docencia e investigación y una eficiente transparente gestión de recursos humanos, financieros y materiales.

Es notorio el objetivo en la formación de profesionales de alta calidad, sin embargo no cuentan con objetivos específicos dentro de las distintas áreas (licenciatura y posgrado en las diferentes áreas de estudio), por lo que sería de utilidad plantear dichos objetivos en las distintas áreas y niveles, con el fin de hacer medibles los alcances que cada uno de estos programas de licenciatura y posgrado, el cual es nuestro nivel de enfoque, de esta manera sabremos cuales son las dificultades que se deben atacar primero.

Por otra parte, algunos programas de posgrado permiten la incorporación directa de los alumnos de licenciatura a estudios de doctorado, los cuales aún no son incorporados a los programas de estudio en el área de conocimiento de administración, lo cual sería un notable apoyo a la comunidad egresada del plantel en cuestión, y con ello se podría incrementar el número de egresados y por consiguiente, la meta de formar profesionales se incrementaría para la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. Este concepto que la UNAM implementó en nuestro país como una propuesta dinámica para seleccionar alumnos que tengan interés en la ciencia. Por lo que este tipo de programas acompañan a licenciaturas que fomentan actividades de investigación como una forma de realizar sus estudios de licenciatura. Dicho modelo dentro del posgrado nacional, incluso el CONACYT, ha sido incorporado dentro del programa nacional de posgrados de calidad (PNCP) como una modalidad de formación de nivel de doctorado.

Con ello la sociedad se verá beneficiada, ya que tendrán egresados y profesionistas mejor preparados para desarrollar las diferentes actividades económicas humanísticas y sociales, cómo se muestran en todas las áreas de estudio, así los resultados a nivel nacional e internacional de los alumnos egresados de esta institución se verán reflejados, esto dentro de las áreas en los que se encuentren laborando los egresados de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, las cuales tendrán alcance en distintas áreas de nuestro país.

Podemos deducir que si bien, la calidad de los egresados es innegable, no existen parámetros claros para poder medir en cifras cual es el alcance de los programas en la facultad ofrecen.

En la última actualización de las estadísticas de la Universidad arrojaron los datos importantes.

Tabla 4. UNAM Programas Educativos 2020

<b>UNAM</b>	
<b>PROGRAMAS EDUCATIVOS 2020</b>	
<b>Programas de posgrado</b>	<b>41</b>
<b>Planes de estudio</b>	<b>92</b>
Doctorado	36
Maestría	56
<b>Programas de especialización</b>	<b>42</b>
Especializaciones	263
<b>Licenciaturas (carreras)</b>	<b>129</b>
Oferta educativa vigente (programas educativos)	234
<b>Técnico profesional</b>	<b>42</b>
<b>Bachillerato</b>	<b>3</b>

Fuente: (Universidad Nacional Autónoma de México, 2020)

Tabla 5. Población escolar total UNAM 2019-2020

<b>UNAM</b>			
<b>POBLACIÓN ESCOLAR TOTAL</b>			
<b>2019-2020</b>			
	<b>Primer Ingreso</b>	<b>Reingreso</b>	<b>Total</b>
<b>Posgrado</b>	<b>12,062</b>	<b>18,572</b>	<b>30,634</b>
Sistema Escolarizado	11,941	18,467	30,408
Sistema Universidad Abierta	121	105	226
<b>Licenciatura</b>	<b>50,795</b>	<b>167,013</b>	<b>217,808</b>
Sistema Escolarizado	40,477	140,017	180,494
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia	10,318	26,996	37,314
<b>Bachillerato</b>	<b>35,041</b>	<b>76,528</b>	<b>111,569</b>
Escuela Nacional Preparatoria	16,006	34,764	50,770
Colegio de Ciencias y Humanidades	18,321	40,204	58,525
Iniciación Universitaria	714	1,560	2,274
<b>Propedéutico de la Facultad de Música</b>	<b>230</b>	<b>642</b>	<b>872</b>
<b>TOTAL</b>	<b>98,128</b>	<b>262,755</b>	<b>360,883</b>

Fuente: (Universidad Nacional Autónoma de México, 2020)

Las tablas anteriores nos dan un panorama donde se observa que, en comparación con los programas de licenciatura, si bien son menores las opciones a nivel

posgrado, la participación estudiantil egresada de la misma institución son muy bajos, como se mostrará con los siguientes datos.

Se observa que el total de la población de estudiantes de posgrado, es apenas 14.06% del tamaño de la población de licenciatura, lo cual nos supone que, de cada 100 estudiantes de licenciatura, apenas 14 alumnos (esto no contando alumnos que provengan de otras universidades) se verán interesados en cursar estudios de posgrado. Lo cual representa pérdidas por el desaprovechamiento de los recursos designados a los programas de posgrado.

Dichos números son apenas la primera parte de nuestra investigación, los cuales nos ayudarán a visualizar cuál es la oferta académica de la UNAM y cómo está en comparativa con los alumnos interesados en seguir sus estudios en posgrado beneficia a la comunidad estudiantil y cuáles medidas se pueden tomar para que estos programas obtener un mayor provecho de los egresados de las licenciaturas correspondientes a cada área de estudio, asimismo planteamos diferentes estrategias de difusión de la oferta académica a nivel posgrado que nuestra universidad ofrece a sus alumnos egresados y destacados con interés las diferentes áreas de investigación dentro de la UNAM.

A continuación, y con el objetivo de poder medir el cumplimiento de la misión dentro de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, nos centraremos en el nivel donde se plantea obtener una mayor participación, siendo este el nivel de posgrado, en donde analizaremos información obtenida por el (COMEPO. Consejo Mexicano de Estudios de Posgrado, A. C., 2015): planteando que, en la realización del diagnóstico nacional en el año 2015, este realizado con ayuda de CONACYT, quienes canalizaron los recursos en el proyecto 234718, el cual fue dictaminado favorablemente por el Comité de Apoyos Institucionales para poder llevar a cabo este diagnóstico.

Tabla 6. Ingresos, Egresos y Titulados de las tres últimas generaciones del posgrado nacional, según el área del conocimiento. La última generación es la que egresó en 2013.

	INGRESOS Antepenúltima Generación	EGRESOS Antepenúltima Generación	TITULADOS Antepenúltima Generación	INGRESOS Penúltima Generación	EGRESOS Penúltima Generación	TITULADOS Penúltima Generación	INGRESOS Última Generación	EGRESOS Última Generación	TITULADOS Última Generación
Nacional	144,020	110,312	62,217	157,280	118,229	60,022	173,743	133,338	59,842
Ciencias Físico Matemáticas y de la Tierra	5,582	4,937	3,069	5,211	4,494	2,890	5,400	4,825	2,451
Biología y Química	3,700	2,585	3,118	4,181	2,724	3,240	5,064	3,170	2,623
Medicina y Ciencias de la conducta	12,106	10,349	7,095	11,949	10,370	6,822	12,714	11,230	6,538
Humanidades y Ciencias de la conducta	43,252	32,624	15,085	49,788	34,409	15,169	57,255	43,209	17,629
Ciencias Sociales	66,251	50,003	26,721	71,118	55,271	24,772	76,870	58,939	23,875
Biotecnología y Ciencias Agropecuarias	2,272	2,059	1,754	2,666	2,404	1,749	2,439	2,242	1,512
Ingenierías	10,856	7,754	5,374	12,367	8,558	5,380	14,002	9,724	5,212

Tabla 4.I. Ingresos, Egresos y Titulados de las Tres Últimas Generaciones del Posgrado Nacional, Según el Área del Conocimiento. La Última Generación es la que Egresó en 2012-2013.

Fuente: (COMEPO. Consejo Mexicano de Estudios de Posgrado, A. C., 2015, pág. 96)

En esta tabla se muestran los datos en comparación de los ingresos, egresos y procesos de titulación terminados de los sistemas de posgrado en las generaciones del 2012 y 2013, esto mostrado en 3 generaciones consecutivas, esto especificado por área de conocimiento que, para esta investigación, nos centraremos en los datos encontrados para el área de las ciencias sociales, la cual coincide con el posgrado en el que estamos trabajando.

Podemos concluir con los datos mostrados que existe una tendencia al crecimiento en el número de ingresos en los estudios de posgrado de esta área, sin embargo se observa también una disminución continua del número de procesos de titulación que se llevan a cabo, lo cual también es un punto de mejora en los sistemas de posgrado, esto porque la muestra de no termino de los estudios es evidente y preocupante, ya que en las 3 generaciones mostradas, menos de la mitad de los estudiantes participantes logran obtener el título del posgrado en el que están participando.

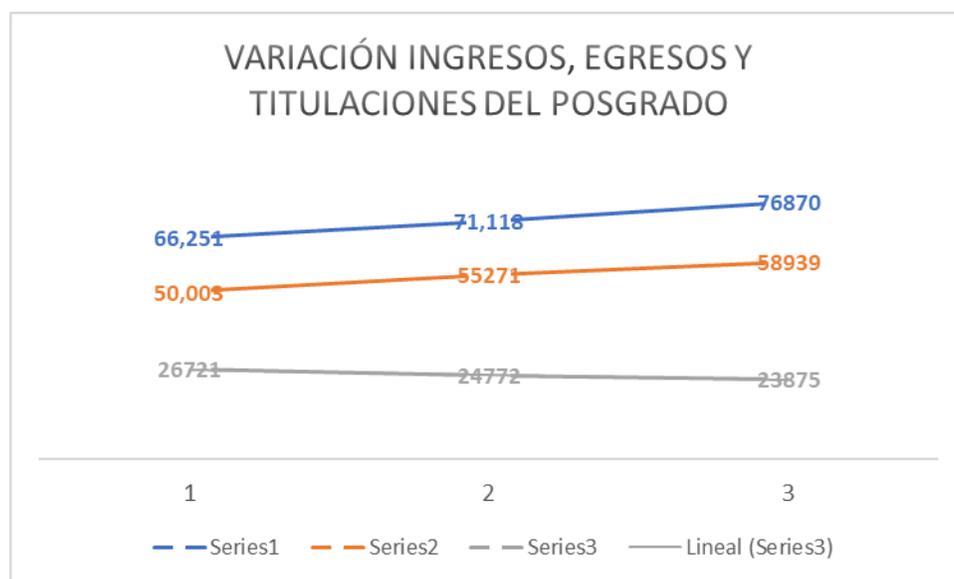
La variación en los datos mostrados para el área de ciencias sociales. Observe la siguiente tabla.

Tabla 7. Variaciones entre los ingresos, egresos y titulaciones en el área de conocimiento de administración, según lo mostrado por el COMEPO.

	Generación 1	Generación 2	Generación 3
Ingresos	66,251	71,118	76870
Egresos	50,003	55271	58939
Titulaciones	26721	24772	23875

Fuente: (COMEPO. Consejo Mexicano de Estudios de Posgrado, A. C., 2015)

Figura 15. Gráfica de variaciones entre los ingresos, egresos y titulaciones en el área de conocimiento de administración, según lo mostrado por el COMEPO.



Fuente: (COMEPO. Consejo Mexicano de Estudios de Posgrado, A. C., 2015)

Concluyendo así, que si bien el objetivo de educar y formar profesionales de alto nivel, de fácil inserción laboral, con un claro proyecto de vida y vocación de servicio a su comunidad y al país, no está cumpliéndose debido a que los alumnos desertan de los estudios mucho antes de incluso graduarse sin título, tendencia que muestra un alza en los años consiguientes, esto representando pérdidas importantes dentro de los presupuestos designados a estos programas, puesto no se aprovechan los recursos como se tiene planteado.

#### 4.6.- Presupuesto asignado a la Universidad Pública al Norte de la Ciudad de México

Según los datos mostrados por la Universidad, a la Facultad en la que esta investigación está orientada, la distribución presupuestal en el año 2018 se hizo como se muestra en la figura 16.

Figura 16. Distribución del presupuesto en la Facultad del año 2018.



(Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán Campo 4, 2018)

A su vez, en el plan de desarrollo para los años 2017-2021 en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, los rubros de posgrado se plantearon los siguientes objetivos mostrados en la figura 28.

Figura 17 Objetivos del proyecto de incorporación al programa de posgrado.

Plan de Desarrollo 2017-2021				
PROYECTO: INCORPORACIÓN DE PROGRAMAS DE POSGRADO				
Objetivo: Gestionar nuevos programas de posgrado				
Actividades	Metas	Indicadores de avance	Responsables	Vinculación con el PDI Rectoría
Ofertar programas de posgrado en línea.	Operar al menos una nueva especialidad en línea.	Especialidades ofertadas en línea en el periodo.	Secretaría General. Secretaría de Posgrado e Investigación. Departamento Gestión SUAyED.	6.7 Oferta de programas de posgrado de la UNAM en las modalidades abierta y a distancia.
Generación de nuevos programas de posgrado.	Elaborar y presentar el anteproyecto de dos nuevos programas de posgrado a la Secretaría General de la UNAM.	Cantidad de anteproyectos presentados.	Secretaría de Posgrado e Investigación.	2.1 Vigencia, pertinencia y articulación de los planes y programas de estudio.
Adecuación o modificación de programas de posgrado.	Presentar el resultado de la evaluación y en su caso adecuar o modificar los programas de estudio de las tres especializaciones que se imparten.	Cantidad de programas de especialización evaluados en el periodo.	Secretaría de Posgrado e Investigación.	2.1 Vigencia, pertinencia y articulación de los planes y programas de estudio.

PROYECTO: EFICIENCIA TERMINAL EN LOS PROGRAMAS DE POSGRADO				
Objetivo: Mejorar la eficiencia terminal en los programas de posgrado				
Actividades	Metas	Indicadores de avance	Responsables	Vinculación con el PDI Rectoría
Promover la titulación de alumnos de posgrado.	Mantener al menos 70% de la eficiencia terminal de los alumnos.	Porcentaje de alumnos titulados en el cuatrienio.	Secretaría de Posgrado e Investigación.	1.10 Eficiencia terminal.

(Cuéllar Ordaz, 2017)

En una comparativa de los datos mostrados en las figuras anteriores podemos llegar puntos clave para el análisis de la gestión de los programas de posgrado dentro de la Facultad, comenzando por que, en los datos mostrados en la distribución del presupuesto, y concluyendo que continúan con la distribución, no se considera dentro de

esta un apartado destinado a la difusión de los programas, tampoco datos específicos sobre la distribución por programas, lo cual dificulta el análisis de cómo se gestionan los recursos por áreas, y por ende, es difícil medir los alcances que se han obtenido en el periodo donde se planteó la planeación hecha en 2017.

Por otro lado, se observa que un objetivo principal dentro del programa de posgrado de la Facultad ha sido implementar nuevas opciones para la población estudiantil, como lo es la posibilidad de realizar una especialidad a distancia, sin embargo, este objetivo no se ha alcanzado al menos en el área de conocimientos de administración, ya que, la oferta académica de dicha área de conocimientos no ha tenido modificaciones dentro del periodo para el cual se plantearon estos objetivos.

Por consiguiente, las opciones en el posgrado para la población en la Facultad continúan siendo las mismas, aunado a que dentro de esta población estudiantil se encuentra, según las encuestas realizadas a egresados y alumnos, que no se tiene información suficiente sobre las opciones que los programas puedan tener para ellos, lo cual no cubre las necesidades de información.

Se pretende con esta investigación, generar estrategias en el rubro de difusión de información acerca del posgrado, para cubrir las peticiones y necesidades de la población estudiantil y egresados, las cuales puedan ser aplicadas en planeaciones siguientes para el programa de posgrado, y con ello los recursos asignados para este sector de la Universidad del presupuesto tenga un impacto positivo mayor dentro de la población, en donde dentro de la gestión se considere a la difusión de los programas de posgrado como una parte importante para cumplir con los objetivos de la Universidad.

Además, en los documentos mostrados en el portal oficial de la institución (Universidad Nacional Autónoma de México, 2020) el gasto promedio por alumno en la Universidad Nacional Autónoma de México en 2010 fue de 43 mil 764 pesos, mientras que para el año 2019 fue de 68 mil 310 pesos, lo que muestra un incremento en el gasto por alumno del 60 por ciento en 9 años, lo cual, para las metas establecidas dentro de la institución, existe una brecha importante en el número de egresados titulados, lo cual es de suma importancia para la institución.

#### 4.7.- Análisis de estados de información financiera de una Universidad Pública al Norte de la Ciudad de México

Figura 18. Estados de situación financiera al 30 de septiembre de 2021 y 31 de diciembre de 2020

 Universidad Nacional Autónoma de México					
ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA AL					
30 DE SEPTIEMBRE DE 2021 Y 31 DE DICIEMBRE DE 2020					
(miles de pesos)					
ACTIVO	2021	2020	PATRIMONIO, CRÉDITOS DIFERIDOS Y PASIVO	2021	2020
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>			<b>PATRIMONIO</b>		
Bienes inmuebles	\$ 17,037,285	\$ 16,592,960	Patrimonio en bienes inmuebles	\$ 17,037,285	\$ 16,592,960
Equipo e instrumental científico y didáctico	10,526,320	10,064,842	Patrimonio en otros bienes	19,230,677	18,351,183
Mobiliario	753,467	734,814	Aportaciones para fines específicos	4,879,839	5,298,911
Vehículos	567,628	563,732	Déficit acumulado	(206,223)	(206,908)
	<b>28,884,700</b>	<b>27,956,348</b>	Remanente del ejercicio	4,487,829	685
Libros, revistas y colecciones artísticas académicas y científicas	7,331,310	6,935,406			
	<b>36,216,010</b>	<b>34,891,754</b>			
<b>INVERSIONES PATRIMONIALES</b>	<b>4,879,839</b>	<b>5,298,911</b>		<b>45,429,407</b>	<b>40,036,831</b>
<b>EFFECTIVO E INVERSIONES A CORTO PLAZO</b>			<b>CRÉDITOS DIFERIDOS</b>		
Recursos para gratificaciones y sueldos pendientes de pago	1,913,851	2,537,948	Ingresos de dependencias para la investigación y la docencia	6,686,910	6,202,044
Fondos para la investigación y la docencia	5,059,393	4,647,040			
Inversiones y efectivo para operación	3,929,895	961,379			
	<b>10,903,139</b>	<b>8,146,367</b>			
Activos de unidades de servicio	51,952	52,389	<b>PASIVO</b>		
Subsidio por cobrar	1,554,366	0	Sueldos, gratificaciones e impuestos por pagar	1,913,851	2,537,948
Cuentas por cobrar	664,162	604,333	Adeudos por adquisición de bienes y servicios	1,538,157	1,414,709
Anticipos para proyectos de investigación	1,213,033	1,119,525			
Inventarios	85,824	78,253			
	<b>3,569,337</b>	<b>1,854,500</b>		<b>3,452,008</b>	<b>3,952,657</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 55,568,325</b>	<b>\$ 50,191,532</b>	<b>PATRIMONIO, CRÉDITOS DIFERIDOS Y PASIVO</b>	<b>\$ 55,568,325</b>	<b>\$ 50,191,532</b>

(Universidad Nacional Autónoma de México, 2021)

#### Análisis del presupuesto destinado al programa de posgrado

El presente estado de situación financiera indica que al 30 de septiembre de 2021 el 9% del activo se integra por el "Fondo para la investigación y la docencia", derecho con que se cuenta para otorgar "becas" con un monto disponible de 2,573,978 (miles de pesos) determinado del "Remanente del ejercicio" menos pasivo de "Sueldos, gratificaciones e impuestos por pagar".

A razón de las cifras para "Fondo para la investigación y la docencia" al 31 de diciembre de 2020 este aumento un 8.87%, aun cuando se realizó un desembolso de 13.13% para las erogaciones de "becas" del 01 de enero al 30 de septiembre de 2021. Lo cual solo representa el 1.79% del "Subsidio del Gobierno Federal" recibido en el periodo mencionado. En comparación las "Remuneraciones personales y prestaciones" representan el 79.65% del subsidio mencionado con anterioridad.

Figura 19. Estados de situación financiera al 30 de junio de 2021 y 31 de diciembre de 2020

 Universidad Nacional Autónoma de México					
ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 30 DE JUNIO DE 2021 Y 31 DE DICIEMBRE DE 2020 (miles de pesos)					
ACTIVO	2021	2020	PATRIMONIO, CRÉDITOS DIFERIDOS Y PASIVO	2021	2020
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>			<b>PATRIMONIO</b>		
Bienes inmuebles	\$ 16,828,371	\$ 16,592,960	Patrimonio en bienes inmuebles	\$ 16,828,371	\$ 16,592,960
Equipo e instrumental científico y didáctico	10,355,634	10,064,842	Patrimonio en otros bienes	18,994,057	18,351,183
Mobiliario	743,898	734,814	Aportaciones para fines específicos	4,911,149	5,298,911
Vehículos	<u>573,469</u>	<u>563,732</u>	Déficit acumulado	(206,223)	(206,908)
	<b>28,501,372</b>	<b>27,956,348</b>	Remanente del ejercicio	<u>7,078,696</u>	<u>685</u>
Libros, revistas y colecciones artísticas académicas y científicas	<u>7,268,186</u>	<u>6,935,406</u>			
	<b>35,769,558</b>	<b>34,891,754</b>			
<b>INVERSIONES PATRIMONIALES</b>	<b>4,911,149</b>	<b>5,298,911</b>		<b>47,606,050</b>	<b>40,036,831</b>
<b>EFFECTIVO E INVERSIONES A CORTO PLAZO</b>			<b>CRÉDITOS DIFERIDOS</b>		
Recursos para gratificaciones y sueldos pendientes de pago	1,930,792	2,537,948	Ingresos de dependencias para la investigación y la docencia	<u>6,488,419</u>	<u>6,202,044</u>
Fondos para la investigación y la docencia	4,985,172	4,647,040	Sueldos, gratificaciones e impuestos por pagar	1,930,792	2,537,948
Inversiones y efectivo para operación	<u>5,089,695</u>	<u>961,379</u>	Adeudos por adquisición de bienes y servicios	1,702,842	1,414,709
	<b>12,005,659</b>	<b>8,146,367</b>		<u>3,633,634</u>	<u>3,952,657</u>
Activos de unidades de servicio	52,870	52,389			
Subsidio por cobrar	3,154,198	0			
Cuentas por cobrar	609,082	604,333			
Anticipos para proyectos de investigación	1,141,223	1,119,525			
Inventarios	<u>84,364</u>	<u>78,253</u>			
	<b>5,041,737</b>	<b>1,854,500</b>		<b>3,633,634</b>	<b>3,952,657</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 57,728,103</b>	<b>\$ 50,191,532</b>	<b>PATRIMONIO, CRÉDITOS DIFERIDOS Y PASIVO</b>	<b>\$ 57,728,103</b>	<b>\$ 50,191,532</b>

(Universidad Nacional Autónoma de México, 2021)

### Análisis del presupuesto destinado al programa de posgrado

El presente estado de situación financiera indica que al 30 de junio de 2021 el 8.63% del activo se integra por el "Fondo para la investigación y la docencia", derecho con que se cuenta para otorgar "becas" con un monto disponible de 5,147,904 (miles de pesos) determinado del "Remanente del ejercicio" menos pasivo de "Sueldos, gratificaciones e impuestos por pagar".

A razón de las cifras para "Fondo para la investigación y la docencia" al 31 de diciembre de 2020 este aumento un 7.28%, aun cuando se realizó un desembolso de 10% para las erogaciones de "becas" del 01 de enero al 30 de junio de 2021. Lo cual solo representa el 1.75% del "Subsidio del Gobierno Federal" recibido en el periodo mencionado. En comparación las "Remuneraciones personales y prestaciones" representan el 67.53% del subsidio mencionado con anterioridad.

Figura 20. Estados de situación financiera al 31 de marzo de 2021 y 31 de diciembre de 2020

 Universidad Nacional Autónoma de México					
ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE MARZO DE 2021 Y 31 DE DICIEMBRE DE 2020 (miles de pesos)					
ACTIVO	2021	2020	PATRIMONIO, CRÉDITOS DIFERIDOS Y PASIVO	2021	2020
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>			<b>PATRIMONIO</b>		
Bienes inmuebles	\$ 16,670,154	\$ 16,592,960	Patrimonio en bienes inmuebles	\$ 16,670,154	\$ 16,592,960
Equipo e instrumental científico y didáctico	10,158,395	10,064,842	Patrimonio en otros bienes	18,691,367	18,351,183
Mobiliario	736,251	734,814	Aportaciones para fines específicos	4,955,019	5,298,911
Vehículos	<u>568,582</u>	<u>563,732</u>	Déficit acumulado	(206,223)	(206,908)
	<b>28,133,382</b>	<b>27,956,348</b>	Remanente del ejercicio	<u>6,220,424</u>	<u>685</u>
Libros, revistas y colecciones artísticas académicas y científicas	<u>7,175,312</u>	<u>6,935,406</u>			
	<b>35,308,694</b>	<b>34,891,754</b>			
<b>INVERSIONES PATRIMONIALES</b>	<b>4,955,019</b>	<b>5,298,911</b>		<b>46,330,741</b>	<b>40,036,831</b>
<b>EFFECTIVO E INVERSIONES A CORTO PLAZO</b>			<b>CRÉDITOS DIFERIDOS</b>		
Recursos para gratificaciones y sueldos pendientes de pago	1,281,770	2,537,948	Ingresos de dependencias para la investigación y la docencia	<u>6,501,716</u>	<u>6,202,044</u>
Fondos para la investigación y la docencia	5,031,508	4,647,040			
Inversiones y efectivo para operación	<u>5,675,597</u>	<u>961,379</u>	<b>PASIVO</b>		
	<b>11,988,875</b>	<b>8,146,367</b>	Sueldos, gratificaciones e impuestos por pagar	1,281,770	2,537,948
<b>OTROS ACTIVOS</b>			Adeudos por adquisición de bienes y servicios	1,963,822	1,414,709
Activos de unidades de servicio	52,827	52,389			
Subsidio por cobrar	1,970,142	0			
Cuentas por cobrar	593,080	604,333			
Anticipos para proyectos de investigación	1,125,570	1,119,525			
Inventarios	<u>83,842</u>	<u>78,253</u>			
	<b>3,825,461</b>	<b>1,854,500</b>		<u>3,245,592</u>	<u>3,952,657</u>
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 56,078,049</b>	<b>\$ 50,191,532</b>	<b>PATRIMONIO, CRÉDITOS DIFERIDOS Y PASIVO</b>	<b>\$ 56,078,049</b>	<b>\$ 50,191,532</b>

(Universidad Nacional Autónoma de México, 2021)

### Análisis del presupuesto destinado al programa de posgrado

El presente estado de situación financiera indica que al 30 de marzo de 2021 el 8.97% del activo se integra por el "Fondo para la investigación y la docencia", derecho con que se cuenta para otorgar "becas" con un monto disponible de 4,938,654 (miles de pesos) determinado del "Remanente del ejercicio" menos pasivo de "Sueldos, gratificaciones e impuestos por pagar".

A razón de las cifras para "Fondo para la investigación y la docencia" al 31 de diciembre de 2020 este aumento un 8.27%, aun cuando se realizó un desembolso de 3.82% para las erogaciones de "becas" del 01 de enero al 30 de marzo de 2021. Lo cual solo representa el 1.14% del "Subsidio del Gobierno Federal" recibido en el periodo mencionado. En comparación las "Remuneraciones personales y prestaciones" representan el 56.55% del subsidio mencionado con anterioridad.

#### 4.8.- Análisis de estados de ingresos, egresos y gastos de una Universidad Pública

Figura 21. Estado de ingresos, gastos e inversiones del 1° de enero al 30 de septiembre de 2021

 <i>Universidad Nacional Autónoma de México</i>	
<b>ESTADO DE INGRESOS, GASTOS E INVERSIONES</b>	
<b>DEL 1° DE ENERO AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2021</b>	
<i>(miles de pesos)</i>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>EJERCIDO 2021</b>
<b>INGRESOS:</b>	
Subsidio del Gobierno Federal	34,049,047
<b>SUBSIDIO</b>	<b>34,049,047</b>
Productos financieros	400,554
Ingresos extraordinarios	1,643,575
Ingresos por servicios de educación	119,628
Otros ingresos	93,847
<b>INGRESOS PROPIOS</b>	<b>2,257,604</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>36,306,651</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN:</b>	
Remuneraciones Personales y Prestaciones:	
Remuneraciones a personal académico	15,625,032
Remuneraciones a personal administrativo	5,681,640
Aguinaldo y prima vacacional	1,766,780
Gratificaciones por separación y jubilación e indemnizaciones por defunción	517,567
Cuotas de seguridad social	1,786,659
Otras prestaciones sociales	1,744,207
	<b>27,121,885</b>
Becas	<b>610,283</b>
Erogaciones para las sedes en el extranjero	<b>70,996</b>
Servicios, Artículos y Materiales de Consumo:	
Materiales, refacciones, herramientas y accesorios didácticos y de investigación	520,954
Servicios y materiales de mantenimiento para edificios, equipo e instalaciones	434,576
Energía eléctrica y servicios de comunicación	362,527
Trabajos de campo, prácticas escolares, pasajes y viáticos	78,875
Arrendamiento de inmuebles y equipos	399,995
Ediciones de libros y revistas	113,314
Cuotas de afiliación a sociedades e instituciones científicas culturales y deportivas; simposios, congresos y seminarios	17,999
Gastos y derechos de importación, seguros y fianzas	92,410
Servicios por asesorías para operación de programas	582,237
Apoyo a programas de extensión y colaboración académica y científica	105,158
	<b>2,708,045</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>30,511,209</b>
<b>REMANENTE ANTES DE INVERSIONES</b>	<b>5,795,442</b>
<b>INVERSIONES EN PROPIEDADES Y EQUIPO:</b>	
Equipo, mobiliario e instrumentos científicos y didácticos	502,487
Construcciones, rehabilitaciones y remodelaciones de inmuebles	405,566
Libros y revistas académicas y científicas	399,560
<b>INVERSIONES</b>	<b>1,307,613</b>
<b>TOTAL GASTOS E INVERSIONES</b>	<b>31,818,822</b>
<b>REMANENTE DEL EJERCICIO</b>	<b>4,487,829</b>

(Universidad Nacional Autónoma de México, 2021)

## Análisis del presupuesto destinado al programa de posgrado

El presente estados de ingresos, egresos y gastos indica que del 01 de enero al 30 de septiembre de 2021 el 1.14% del “Subsidio del Gobierno Federal” recibido en el periodo mencionado se aplicó para concepto de “Becas”, en comparación las “Remuneraciones personales y prestaciones” representan el 56.55% del subsidio mencionado con anterioridad. El cual indica que los insumos utilizados por la universidad representan un 7.95% del subsidio, gasto mayor que la inversión realizada en “becas” o “propiedades y equipo”.

Figura 22. Estado de ingresos, gastos e inversiones del 1° de enero al 30 de junio de 2021

 <i>Universidad Nacional Autónoma de México</i>	
<b>ESTADO DE INGRESOS, GASTOS E INVERSIONES</b>	
<b>DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2021</b>	
<i>(miles de pesos)</i>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>EJERCIDO 2021</b>
<b>INGRESOS:</b>	
Subsidio del Gobierno Federal	26,547,250
<b>SUBSIDIO</b>	<b>26,547,250</b>
Productos financieros	268,384
Ingresos extraordinarios	1,164,541
Ingresos por servicios de educación	94,083
Otros ingresos	67,764
<b>INGRESOS PROPIOS</b>	<b>1,594,772</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>28,142,022</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN:</b>	
<b>Remuneraciones Personales y Prestaciones:</b>	
Remuneraciones a personal académico	10,459,141
Remuneraciones a personal administrativo	3,838,648
Aguinaldo y prima vacacional	832,590
Gratificaciones por separación y jubilación e indemnizaciones por defunción	383,364
Cuotas de seguridad social	1,184,640
Otras prestaciones sociales	1,229,914
	<b>17,928,297</b>
Becas	465,031
Erogaciones para las sedes en el extranjero	<b>50,589</b>
<b>Servicios, Artículos y Materiales de Consumo:</b>	
Materiales, refacciones, herramientas y accesorios didácticos y de investigación	301,586
Servicios y materiales de mantenimiento para edificios, equipo e instalaciones	256,881
Energía eléctrica y servicios de comunicación	255,224
Trabajos de campo, prácticas escolares, pasajes y viáticos	46,021
Arrendamiento de inmuebles y equipos	259,489
Ediciones de libros y revistas	77,859
Cuotas de afiliación a sociedades e instituciones científicas culturales y deportivas; simposios, congresos y seminarios	12,336
Gastos y derechos de importación, seguros y fianzas	84,120
Servicios por asesorías para operación de programas	407,511
Apoyo a programas de extensión y colaboración académica y científica	51,311
	<b>1,752,338</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>20,196,255</b>
<b>REMANENTE ANTES DE INVERSIONES</b>	<b>7,945,767</b>
<b>INVERSIONES EN PROPIEDADES Y EQUIPO:</b>	
Equipo, mobiliario e instrumentos científicos y didácticos	313,305
Construcciones, rehabilitaciones y remodelaciones de inmuebles	217,468
Libros y revistas académicas y científicas	336,298
<b>INVERSIONES</b>	<b>867,071</b>
<b>TOTAL GASTOS E INVERSIONES</b>	<b>21,063,326</b>
<b>REMANENTE DEL EJERCICIO</b>	<b>7,078,696</b>

(Universidad Nacional Autónoma de México, 2021)

## Análisis del presupuesto destinado al programa de posgrado

El presente estados de ingresos, egresos y gastos indica que del 01 de enero al 30 de junio de 2021 el 1.75% del “Subsidio del Gobierno Federal” recibido en el periodo mencionado se aplicó para concepto de “Becas”, en comparación las “Remuneraciones personales y prestaciones” representan el 67.53% del subsidio mencionado con anterioridad. El cual indica que los insumos utilizados por la universidad representan un 6.60% del subsidio, gasto mayor que la inversión realizada en “becas” o “propiedades y equipo”.

Figura 23. Estado de ingresos, gastos e inversiones del 1° de enero al 30 de marzo de 2021

<i>Universidad Nacional Autónoma de México</i>	
<b>ESTADO DE INGRESOS, GASTOS E INVERSIONES</b>	
<b>DEL 1° DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2021</b>	
<i>(miles de pesos)</i>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>EJERCIDO 2021</b>
<b>INGRESOS:</b>	
Subsidio del Gobierno Federal	15,580,969
<b>SUBSIDIO</b>	<b>15,580,969</b>
Productos financieros	157,365
Ingresos extraordinarios	426,034
Ingresos por servicios de educación	81,101
Otros ingresos	30,414
<b>INGRESOS PROPIOS</b>	<b>694,914</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>16,275,883</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN:</b>	
<b>Remuneraciones Personales y Prestaciones:</b>	
Remuneraciones a personal académico	5,020,185
Remuneraciones a personal administrativo	1,793,761
Aguinaldo y prima vacacional	458,413
Gratificaciones por separación y jubilación e indemnizaciones por defunción	200,203
Cuotas de seguridad social	573,329
Otras prestaciones sociales	759,764
<b>8,805,655</b>	
Becas	<b>177,722</b>
Erogaciones para las sedes en el extranjero	<b>19,888</b>
<b>Servicios, Artículos y Materiales de Consumo:</b>	
Materiales, refacciones, herramientas y accesorios didácticos y de investigación	81,398
Servicios y materiales de mantenimiento para edificios, equipo e instalaciones	81,436
Energía eléctrica y servicios de comunicación	144,650
Trabajos de campo, prácticas escolares, pasajes y viáticos	13,153
Arrendamiento de inmuebles y equipos	79,499
Ediciones de libros y revistas	32,520
Cuotas de afiliación a sociedades e instituciones científicas culturales y deportivas; simposios, congresos y seminarios	3,018
Gastos y derechos de importación, seguros y fianzas	53,839
Servicios por asesorías para operación de programas	143,729
Apoyo a programas de extensión y colaboración académica y científica	12,673
<b>645,915</b>	
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>9,649,180</b>
<b>REMANENTE ANTES DE INVERSIONES</b>	<b>6,626,703</b>
<b>INVERSIONES EN PROPIEDADES Y EQUIPO:</b>	
Equipo, mobiliario e instrumentos científicos y didácticos	101,007
Construcciones, rehabilitaciones y remodelaciones de inmuebles	65,366
Libros y revistas académicas y científicas	239,906
<b>INVERSIONES</b>	<b>406,279</b>
<b>TOTAL GASTOS E INVERSIONES</b>	<b>10,055,459</b>
<b>REMANENTE DEL EJERCICIO</b>	<b>6,220,424</b>

(Universidad Nacional Autónoma de México, 2021)

Análisis del presupuesto destinado al programa de posgrado

El presente estados de ingresos, egresos y gastos indica que del 01 de enero al 30 de marzo de 2021 el 1.14% del "Subsidio del Gobierno Federal" recibido en el periodo mencionado se aplicó para concepto de "Becas", en comparación las "Remuneraciones personales y prestaciones" representan el 56.51% del subsidio mencionado con anterioridad. El cual indica que los insumos utilizados por la universidad representan un 4.14% del subsidio, gasto mayor que la inversión realizada en "becas" o "propiedades y equipo".

#### 4.9.- La planeación presupuestal en el área de posgrado

Como lo describió (AUSTRIAS Corporación Universitaria, 2020): “Es imposible gestionar una organización sin saber cómo funciona internamente: cuánto se necesita, cuánta materia prima es necesaria, cuánto se tarda en los procesos de fabricación, cómo se realizan los pagos y los cobros, de cuánto personal y maquinaria se dispone, etc. Del mismo modo que es imposible que una unidad individual dentro de una gran organización sepa qué debe hacer, qué puede hacer y qué no debe hacer si no se explicita de alguna forma qué objetivos individuales se esperan, de qué recursos dispone para conseguirlo y cómo se integra su funcionamiento con el resto de unidades de la compañía.”

Por ende es preocupante el lugar donde iniciamos esta investigación, ya que es poca la información que se encuentra en los sitios oficiales de la Universidad, con respecto a cuales son las decisiones que se toman en los procesos de gestión financiera en los diferentes departamentos de la Universidad, y es en este punto donde se presenta que de igual manera, no existe información específica sobre la planeación presupuestal en el área de posgrado de la Facultad que puedan mostrar de forma certera cuales eran las metas a cumplir, las estratégicas planeadas, y los alcances que se ha tenido dentro del programa de posgrado, lo cual puede tener las siguientes dificultades , para esta investigación y para la planeación presupuestal del programa:

1. Deficiencia en el análisis de datos financieros
2. No es posible realizar una comparación de los resultados de los distintos periodos de gestión dentro del programa de posgrado
3. No se tiene clara la realidad financiera del programa de posgrado ni de sus alcances
4. Problemas para la creación de estrategias de mejora
5. Falta de planes para hacer frente a los imprevistos que se puedan presentar

Por ello se considera importante la implementación de una política de revelación de información, la cual será una herramienta que busque generar un espacio oportuno para el análisis de la información presupuestal, con el objetivo de realizar planeaciones en los procesos de gestión dentro del programa.

#### 4.10.- Principales problemáticas encontradas en la investigación.

Entre las principales fallas ha sido posible observar que:

1. La información sobre la utilización del presupuesto dentro del programa de posgrado no es pública, lo que dificulta un análisis de metodología en el desarrollo de los programas, al grado que es complicado realizar un análisis exhaustivo de cómo se divide el presupuesto designado en las diferentes áreas pertenecientes a la Facultad.

2. El alumnado no cuenta con información oportuna sobre los programas de posgrado ni de las partidas presupuestales destinadas a rubros como el apoyo de la titulación, aunque se muestre gran interés en participar en

alguno de ellos, haciendo que los recursos asignados para ser utilizados por la población estudiantil no cumplan con su finalidad debido a que los alumnos no obtienen información sobre estos recursos, como los mostrados en el catálogo de partidas presupuestales.

3. El objetivo planteado dentro del plan para los programas de posgrado referente a la implementación de nuevas especialidades y maestrías dentro de la Facultad en la que está centrada esta investigación, no se alcanzó dentro del periodo de dicho plan, ya que la oferta académica no tuvo variaciones.

4. Los insumos utilizados por la universidad representan un 6.60% del subsidio, gasto mayor que la inversión realizada en “becas” o “propiedades y equipo”, dejando con un porcentaje limitado al incremento de los insumos destinados para la utilización por los mismos estudiantes.

5. El cumplimiento de la misión inicial dentro de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán de forjar profesionistas mejor preparados y con las habilidades necesarias para ser altamente competitivos en el campo laboral, es deficiente debido a la falta de especialización dentro del plantel.

6. La comunidad estudiantil y cercana al plantel con ubicación en Cuautitlán debilita su nivel competitivo al no tener profesionistas que estén altamente capacitados, evitando que la zona sea considerada un lugar óptimo para la inversión financiera por parte de las empresas.

Para el mejoramiento de la gestión financiera dentro de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán se ha planteado una estructura estratégica de gestión financiera que permita el seguimiento y control sobre la utilización del presupuesto designado a los programas de posgrado, esto implica definir un proceso para que la Facultad pueda guiar su contabilidad, sus costos y sus finanzas con las herramientas necesarias para su desempeño, para ello el sistema iniciará con la inclusión de un procedimiento de gestión que sea de aplicación primordialmente la creación de objetivos a corto, mediano y largo plazo, de manera que el alcance que el programa de posgrado sea medible.

Esto pretende que la Universidad muestre información actualizada constantemente para medir el rendimiento del presupuesto, con el fin de realizar análisis y toma de decisiones financieras en favor de la comunidad estudiantil.

#### 4.11.- Procedimiento financiero dentro de una Universidad

Dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México, se ha creado una Dirección General para la Prevención y Mejora de la Gestión Institucional, el cual, a través de su portal de internet (Dirección General para la Prevención y Mejora de la Gestión Institucional UNAM, 2021) se describe de la siguiente manera:

##### Misión:

Brindar el apoyo y asesoría que requiere la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México para identificar acciones de prevención y mejora en los procesos administrativos de entidades y dependencias, formulando propuestas de mejores prácticas, proyectos y acciones de modernización, y la promoción del control interno para elevar la eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión institucional.

##### Visión:

Ser un referente en materia de modernización y simplificación de la gestión institucional.

##### Objetivo:

Consolidar la implementación del enfoque preventivo y de mejora en procesos, trámites, servicios y su normatividad, en coordinación con las entidades académicas y dependencias administrativas, a fin de promover la identificación de riesgos administrativos que pudieran obstaculizar el logro de metas y objetivos, y fortalecer el control interno institucional.

La Dirección General para la Prevención y Mejora de la Gestión Institucional es creada en el año 2016 con los siguientes antecedentes:

2016.- Siendo Rector Enrique Luis Graue Wiechers, se reforman los artículos 12 y 13 del Reglamento Interior del Patronato Universitario, en lo relativo a las funciones a cargo de la Contraloría y la Tesorería; se determina que la Tesorería se apoye en los Directores Generales de Finanzas, de Control Presupuestal y del Patrimonio Universitario; asimismo, las funciones de la Contraloría se actualizaron y se estableció que para el desempeño de las mismas, el Contralor se apoyaría en los titulares de la Auditoría Interna, de la Dirección General para la Prevención y Mejora de la Gestión Institucional y de la Dirección General de Responsabilidades, Inconformidades, Quejas y Registro Patrimonial.

2016.- El presidente del H. Patronato emitió el Acuerdo por el que se Adscribe la Dirección General de Control Presupuestal a la Estructura de la Tesorería y Establece las Funciones de la Dirección General para la Prevención y Mejora de la Gestión Institucional, con Adscripción en la Contraloría.

2016.- El presidente del H. Patronato emitió el Acuerdo que establece las funciones de las dependencias adscritas a la Contraloría, en el que se establecen las funciones a cargo de la Dirección General para la Prevención y Mejora de la Gestión Institucional adscrita a la Contraloría. Además, encontramos dentro de su normativa que está conformado como se muestra en el siguiente organigrama.

Figura 24. Organigrama de la Dirección General para la Prevención y Mejora de la Gestión Institucional UNAM



Fuente: (Dirección General para la Prevención y Mejora de la Gestión Institucional UNAM, 2021)

La creación de una Dirección especializada para la Mejora de la gestión es un parteaguas para crear iniciativas de mejora en la utilización de los presupuestos otorgados a la Universidad, sin embargo, podemos concluir con base en la misión descrita en su portal, que su interés esta puesto en los funcionarios y empleados universitarios, lo cual se ve reflejado en la información que dan a conocer en sus formatos descargables, sin embargo, esta normatividad no es específica a ningún programa dentro de la Universidad, por lo cual la información requerida para analizar los procesos de Gestión financiera en un programa como lo es el posgrado, no muestra información específica sobre la utilización de los

recursos, lo cual dificulta el análisis del cumplimiento de las metas dentro del programa, así como la planeación objetiva de estrategias en este programa.

#### 4.12.- Procedimiento de seguimiento y control financiero dentro de la Facultad

El Departamento Administrativo y Financiero de la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México es responsable de la gestión del presupuesto designado para el programa de posgrado. Desde él se realizan formalmente las adquisiciones, contrataciones y división presupuestal, serán los que tengan el control del presupuesto y se lleva la contabilidad de la Facultad.

También hay que tener en cuenta es que la planeación se inicia con la preparación de los pronósticos financieros, que a su vez se inician con las proyecciones de los gastos de producción y de los ingresos propios provenientes de las ventas, es por eso que es sumamente necesario realizar metas medibles para los programas de posgrado, para que a partir de ellas se pueda crear un análisis financiero

Esto será el inicio del establecimiento de un plan que establecerá los objetivos de gasto y de ingresos y donde también se debe explicar la procedencia de ambos, tanto de los ingresos como el lugar a donde van a parar los gastos dentro de los programas de posgrado. De esta forma, dicho presupuesto pretende ser un análisis completo y detallado de los gastos en operacionales, así como el dinero destinado a equipos y del catálogo de partidas presupuestales.

Una vez que se han identifiquen y analicen los gastos y los ingresos a nivel de la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México, así como los resultados y balances generales de las proyecciones y objetivos implementados en los distintos programas, se comparan estos con los resultados reales de los alcances de dichos objetivos.

Esto ayudará a mantener un control financiero real en el que se identifican y señalan las causas de posibles desviaciones, ayudando a controlar y corregir los posibles problemas que puedan aparecer durante el proceso y ajustando las proyecciones y objetivos reales para el periodo presupuestal en el que se encuentre.

#### Propósito

Garantizar la correcta aplicación de recursos presupuestales y patrimoniales otorgados a la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México, que representen un apoyo a la sociedad civil, al formar profesionistas cada vez más capacitados para realizar sus funciones con ética y profesionalismo.

#### Alcance

- Interno: El procedimiento es aplicable a Departamento Administrativo y Financiero del plante seleccionado para esta investigación en el programa de posgrado.
- Externo: - El procedimiento es aplicable a los programas pertenecientes a la Universidad Nacional Autónoma de México, que reciben

recursos presupuestales y las estrategias planteadas en esta investigación puedan ser de apoyo a los procesos que realice cada programa.

Así, el control financiero permitirá conseguir los siguientes objetivos:

- Diagnosticar problemas: el control financiero posibilitará la detección de errores, omisiones, desviaciones o alteraciones sobre las finanzas que pueden poner en riesgo la salud financiera de la Facultad.
- Tomar medidas correctivas: una vez que estos problemas son detectados será necesario asumir las correcciones del caso. El diagnóstico que contiene la detección de errores no sirve de mucho si no se toman las medidas correctivas orientadas a reconducir una situación negativa detectada gracias al control financiero.
- Adoptar medidas preventivas: aprendida la lección de una situación crítica, se adoptarán medidas de prevención para evitar la recurrencia del error, la omisión, la desviación o la alteración corregida.
- Comunicar: a través de los canales orgánicos establecidos, se comparte la información de los resultados financieros a las áreas correspondientes y el público interesado en el presupuesto de la Universidad y de cómo se distribuye en los diferentes planteles y programas.
- Motivar: los logros en materia financiera pueden servir para motivar a los alumnos a ingresar al posgrado, teniendo así un impacto en la situación económica del país.

#### 4.13.- Importancia de la especialización en estudios de posgrado para la economía mexicana.

La OCDE en su más reciente estudio sobre el nivel educativo en México nos dice que: la educación y las competencias son los pilares sobre los que México debe construir su crecimiento y prosperidad futura (OECD, 2017). La educación superior es clave para el desarrollo de las competencias y los conocimientos avanzados, que son fundamentales para las economías modernas. Gracias a la educación superior, los estudiantes desarrollan competencias y conocimientos técnicos, profesionales y disciplinares específicos avanzados, así como competencias transversales que les cualifican para una variedad de ocupaciones laborales.

La prima salarial para los egresados de educación superior jóvenes en México es la segunda más alta entre los países de la OCDE después de Chile. Los egresados de educación superior jóvenes ganan, en promedio, un 78% más que los trabajadores jóvenes que solo han terminado la educación media superior (OECD, 2018). No obstante, los egresados que trabajan en ocupaciones laborales que no requieren un título de educación superior, o que trabajan de manera informal, tienen menos probabilidades de beneficiarse de la prima salarial asociada a un título de educación superior.

Más de la mitad de los egresados procede de los dos campos de estudio más frecuentes: administración de empresas y derecho (35%), e ingeniería y construcción (21%) (OECD, 2018). Sus tasas de ocupación son superiores a la media y los empleadores afirman que estos egresados se contratan para una gran variedad de puestos laborales. Sin embargo, las altas tasas de sobre calificación, 56% y 53% respectivamente (INEGI-

ENOE, 2017), sugieren la inexistencia de suficientes empleos que requieren titulación para egresados en estos campos.

En la actualidad, México tiene la proporción más baja entre los países de la OCDE de adultos (25-64 años) con un título de educación superior (17%), una cifra muy inferior al promedio de la OCDE (37%), y por debajo de otros países de la región, tales como Chile (23%), Colombia (23%), Costa Rica (23%) o Argentina (21%) (OECD, 2018). (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2019)

Por ello es importante para el desarrollo de nuestro país, incentivar a los egresados de la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México a continuar con estudios de posgrado, y así, aprovechar la conexión existente entre las áreas de conocimiento

De acuerdo con la revista Expansión, de las principales 500 empresas mexicanas, más del 90% se fundaron por lo menos hace 50 años -la mayoría empresas de manufactura- y la innovación se concentra en algunas industrias ya existentes. Por el contrario, en Estados Unidos cada 15 años la lista de la revista Fortuna cambia en más del 50%, y hoy en día el 45% de las empresas más grandes en la Bolsa de Nueva York no existían hace 30 años. Con esta información podemos concluir que la economía en ese país se renueva constantemente, que inventa nuevos mercados, que fomenta el emprendimiento en la educación y en el mundo de los negocios de manera habitual.

En México están surgiendo nuevas carreras profesionales con mayor enfoque al emprendimiento y la innovación, pero sí es importante darles el enfoque correcto. Normalmente los emprendedores mexicanos buscan resolver un problema y no al revés. Hay que dejar de pensar en qué idea construir y empezar a explorar qué problema quieren resolver, para lograr una escalabilidad de empresas. La formación debe estar basada para ser un magnífico ejecutivo y saber dirigir una empresa, no solamente para crear una empresa. De acuerdo con Jorge Soto Moreno, director general de Innovación Cívica del Gobierno Federal, comenta: “En 2012, México fue el segundo país del mundo con más Startup Weekends, pero eso no se tradujo en empresas reales, ni impacto económico, ni nuevos empleos”. México necesita líderes que actúen en forma rápida para construir y desarrollar ideas, crear trabajos en el corto plazo, herramientas a largo plazo y que logren posicionar las fortalezas distintivas de la economía como son: Innovación, Tecnología. (Varios Autores, 2015)

Por ello la implementación de estrategias en la Facultad, tendrá también un impacto positivo en la sociedad mexicana, puesto que cumplirá con los estándares esperados para los mercados emergentes que se muestran en estudios anteriores.

4.14.- Importancia de la continuación de los estudios y la necesidad de incrementar el interés de los alumnos en la realización de estudios de posgrado para evitar pérdidas presupuestales.

Hacer un postgrado o una especialización en un tema específico ayuda a elevar el nivel de conocimiento y académico de la persona que lo realiza, su importancia radica en desarrollar competencias adicionales, su formación se hace más sólida. Por eso cuando se toma la decisión de hacer un posgrado, una maestría o un doctorado no es nada fácil,

ya que exige un gran sacrificio y esfuerzo y dedicación de tiempo para conseguir ese objetivo, sin embargo, la misión de la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México es formar profesionales de alto nivel, de fácil inserción laboral, con un claro proyecto de vida y vocación de servicio a su comunidad y al país, por lo que es claro que los beneficios de realizar estudios de posgrado, empatan de manera eficiente con esta misión, por lo que elevar el número de participantes en estos programas también aportará al cumplimiento de dicha meta establecida.

Los estudios de especialización, maestría y doctorado según (Manzo Rodríguez , Rivera Michelena, & Rodríguez Orozco, 2006): permiten desarrollar habilidades para poder aplicar conocimientos en un área determinada, en la que se adquiere capacidad de análisis y se adquiere también competencias para apoyar de manera efectiva en la búsqueda de la solución a los problemas de la empresa o del país, lo cual también es un objetivo ferviente dentro de nuestra Universidad. Luego de lograr un título de pregrado en la universidad, existen programas de postgrado, por ello se busca que la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán se convierta en una de las instituciones más importantes a nivel nacional en la incorporación y mejoramiento en los estudios de posgrado, con ello impulsará a su vez el crecimiento del país.

Una maestría, llamada también Master o Magister, es un grado académico de postgrado, la cual se logra al completar un régimen de estudios de duración de uno o dos años. Con la realización de una maestría se profundiza el desarrollo tecnológico, teórico y profesional, es de mayor duración con respecto a la especialización, requiere tiempo completo para su realización y por lo general se requiere de una investigación como requisito para obtener el grado. Su duración mínima es de 500 horas, además de la realización de un trabajo de investigación, con las horas de tutoría, podría llegar a las 1000 horas de duración, sin embargo, el tiempo invertido en su realización representará oportunidades extensas para los alumnos que decidan realizarla.

La comisaria europea de educación, Viviane Reding, expresó en unas declaraciones emitidas en el 2001, su preocupación por la escasa formación-educación que reciben las personas una vez incorporadas a la actividad profesional. Si no se soluciona pronto, a los profesionales de todos los países les será muy difícil integrarse en una economía internacional como la actual y, por tanto, en una sociedad en la que el conocimiento y la cualificación se hacen obsoletos cada vez más rápidamente.

El paso de la pandemia del COVID-19 no sólo está creando nuevos retos en prácticamente todos los ámbitos de la vida y sociedad; también está incrementando la complejidad de los desafíos que ya existían antes de la aparición de esta enfermedad, principalmente en lo que respecta a la salud, la familia y los distintos rubros de la industria, los cuales han sido desfavorables también para la comunidad estudiantil.

La dinámica laboral también está revolucionando, exigiendo que las habilidades y aptitudes de las personas estén cada vez más desarrolladas para que sean capaces de pronosticar, prevenir y solucionar los problemas relativos a su área de profesionalización, por ello para cumplir con la misión establecida dentro de la Facultad, es necesario desarrollar prontas estrategias para el aumento de la población que realiza y culmina estudios de posgrado, con el interés de desarrollar profesionistas altamente competentes.

Algunas empresas mantienen en sus políticas el aliento a sus directivos para ampliar su conocimiento en el área de su especialidad. En México, un profesionista gana en promedio 74% más que un egresado de educación media superior, por lo que ampliar el conocimiento es todavía rentable. De estos, quienes cuentan con un posgrado tienen ingresos hasta un 30% mayores.

Sumado a lo anterior, y de acuerdo a datos de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) quienes deciden tener una mayor preparación académica cuentan con 55 por ciento más de probabilidades de encontrar un empleo, en comparación con quienes se quedan con un título universitario.

#### 4.15.- Propuesta de estructura financiera para el programa de posgrado

1.- Realizar anualmente un informe sobre cómo se maneja dentro de la institución el desarrollo presupuestal, así como hacer dicha información pública en donde actividades principales en el departamento de contabilidad en la página web oficial de la entidad.

2.- Sobre la existencia de una brecha considerable en la utilización de los recursos en puntos específicos como “Remuneraciones personales y prestaciones” se observa una desigualdad considerable en relación al apoyo a otros sectores importantes de la institución, por lo que se considera establecer un equilibrio entre los puntos más favorecidos y menos favorecidos por las estrategias presupuestales dentro del programa de posgrado.

3.- Elegir correctamente como se utilizará el presupuesto otorgado al programa de posgrado dentro de la Facultad, las elecciones correctas de la utilización de los recursos tendrán como ventajas:

- Fijar objetivos y planear recursos
- Coordinar de manera guiada las estrategias y acciones a seguir
- Controlar y comparar los resultados obtenidos
- Monitorear y buscar un mayor alcance de los objetivos

Como se desarrolla en anteriores capítulos, dentro de la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México, se realizó un plan de desarrollo para los años 2017-2021, en donde los objetivos planeados para estos años se centraban en la implementación de nuevas maestrías y especialidades dentro del programa de posgrado, esto con el fin de otorgarle a los estudiantes y egresados nuevas opciones de estudio que incrementarán su calidad como profesionistas, Por ende de dicho plan resalta la intención de ampliar la oferta académica existente dentro de la facultad, sin embargo, hoy que ya ha pasado el tiempo destinado a dicho plan se observa que la oferta académica continua de la misma manera para el área de conocimientos en administración por lo que el objetivo de ampliar las opciones que los estudiantes tienen para continuar con sus estudios no fue alcanzada en el tiempo estimado en la planeación para los años 2017-2021.

Después de estas conclusiones en esta investigación se muestra en la figura 33 el desarrollo de nuevas estrategias que se plantean después del análisis de los datos

mostrados en este trabajo de investigación, tomando en cuenta las principales problemáticas encontradas.

Figura 35. Propuesta de objetivos del proyecto de incorporación al programa de posgrado.

<b>Problemática</b>	<b>Actividades</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores de avance</b>
La información presupuestal es deficiente, al grado que es complicado realizar un análisis exhaustivo de cómo se divide el presupuesto designado en las diferentes áreas pertenecientes a la Facultad	Considerar la implementación de una política de revelación de información, en donde se informe de manera eficiente de las decisiones referentes al presupuesto de la Facultad.	Brindar fuentes de información claras y oportunas para la población en general que requiera de dicha información para su análisis.	La existencia de informes o plataformas en donde se muestre la información referente y oportuna sobre la gestión dentro del programa de posgrado.
El alumnado no cuenta con información oportuna sobre los programas de posgrado, aunque se muestre gran interés en participar en alguno de ellos, haciendo que los recursos asignados para ser utilizados por la población estudiantil no cumplan con su finalidad debido a que los alumnos no obtienen información sobre estos recursos, como los mostrados en el catálogo de partidas presupuestales.	Realizar propuestas de difusión de la información necesaria para los interesados en cursar un posgrado o especialización, con el fin de que obtengan el máximo aprovechamiento de los recursos destinados a estos programas.	Implementar Campañas de difusión incluso en etapas tempranas en los programas de licenciatura, así como herramientas en internet, donde los alumnos puedan acercarse para obtener la información que requieran.	La existencia de campañas de difusión de los programas de posgrado y el aprovechamiento de las partidas presupuestales.
El objetivo planteado dentro del plan para los programas de posgrado referente a la implementación de nuevas especialidades y maestrías dentro de	Replantear los objetivos primarios dentro del programa de posgrado, ya que, de las maestrías y especializaciones ya existentes en el	Mejorar el aprovechamiento de los programas ya existentes en el programa de posgrado de la Facultad.	Un mayor número de postulantes en las maestrías y especialidades ya existentes.

la Facultad en la que está centrada esta investigación, no se alcanzó dentro del periodo de dicho plan, ya que la oferta académica no tuvo variaciones.	programa de posgrado.		
Los alumnos ya pertenecientes a dicho programa, no cuentan con información oportuna sobre las partidas presupuestales otorgadas a los programas de posgrado en beneficio de sus estudios, haciendo que el presupuesto designado para ello no se aproveche adecuadamente.	Informar de manera oportuna a la población estudiantil perteneciente a los programas acerca de las partidas presupuestales que están disponibles para su utilización.	Máximo aprovechamiento de las partidas presupuestales por parte de los alumnos de los programas de posgrado.	Mayor número de alumnos pertenecientes a la comunidad estudiantil que utilicen dichas partidas presupuestales.
El no contar con más oportunidades de estudiar un posgrado diferente dentro de la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México, los alumnos interesados en una maestría diferente, no tomarán la opción de realizar dichos estudios en el plantel en cuestión, dejándolo en desventaja en comparación a otros planteles.	Darle mayor difusión a las maestrías y especialidades ya existentes, además de indagar cuáles maestrías y especialidades son de mayor interés dentro de la comunidad egresada y perteneciente a la Facultad.	Integrar maestrías que sean de interés en la población estudiantil y egresada del plantel, así como darles difusión a los programas ya existentes.	Ampliación de la oferta académica y aprovechamiento de los programas existentes.
El cumplimiento de la misión inicial dentro de la Universidad Pública al norte de la	Campañas de difusión sobre los programas de posgrado y el impacto positivo que	Incrementación de la población estudiantil interesada en continuar con	Número de postulantes y egresados titulados de los programas de posgrado.

<p>Ciudad de México de forjar profesionistas mejor preparados y con las habilidades necesarias para ser altamente competitivos en el campo laboral, es deficiente debido a la falta de especialización dentro del plantel.</p>	<p>tendrán al cursar una maestría o especialización, así como la importancia de la obtención del título en la población estudiantil, incrementando la competitividad de los egresados.</p>	<p>estudios superiores a la licenciatura.</p>	
<p>La población general y las empresas cercanas al plantel con ubicación en Cuautitlán debilita su nivel competitivo al no tener profesionistas que estén altamente capacitados dentro de la zona, evitando que la zona sea considerada un lugar óptimo para la inversión financiera por parte de las empresas.</p>	<p>Incrementar el número de egresados titulados a través de programas de difusión, así como motivarlos a continuar con estudios superiores.</p>	<p>Incrementar el interés en la inversión dentro de la zona conurbada a la Facultad perteneciente al municipio de Cuautitlán, a través de la incrementación del número de titulados.</p>	<p>Incremento en las empresas o inversores interesados en invertir dentro de la zona conurbada a la Facultad perteneciente al municipio de Cuautitlán</p>

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Con el desarrollo de la investigación que se llevó a cabo, se puede diagnosticar que en la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México, qué es una universidad al norte de la ciudad de México en la cual fue el interés de realizar en sus instalaciones un diagnóstico de la gestión qué se ha llevado a cabo dentro de ella en los últimos años, en dónde podemos visualizar cuáles eran sus principales objetivos dentro del programa de posgrado qué pertenece a esta institución, así como la gestión de los recursos destinados para el cumplimiento de los mismos, en dónde existieron aciertos y falencias en la gestión realizada dentro del programa, de la cual observamos las siguientes conclusiones:

1. Para realizar el presente estudio se tuvo una dificultad muy considerable en la disposición de la información requerida para evaluar la gestión dentro de la Facultad señalada respecto a los estados financieros dentro de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, así como la información presupuestal que se desarrolla en dicho plantel, puesto que no hay una fuente confiable que indique cuáles son los procedimientos de gestión qué se llevan a cabo Durante los periodos marcados en los planes de desarrollo, dificultando así realizar un correcto análisis de las estrategias planteadas en dichos planes.
2. Los estados de ingresos, egresos y gastos indica que del 01 de enero al 30 de septiembre de 2021 el 1.14% del “Subsidio del Gobierno Federal” recibido en el periodo mencionado se aplicó para concepto de “Becas”, en comparación las “Remuneraciones personales y prestaciones” representan el 56.55% del subsidio mencionado con anterioridad. El cual indica que los insumos utilizados por la universidad representan un 7.95% del subsidio, gasto mayor que la inversión realizada en “becas” o “propiedades y equipo”, rubro dentro del cual existe una opción de mejora al brindarles un porcentaje mayor a los rubros con una baja destinación de los recursos presupuestales.
3. Nuevamente en los estados de ingresos, egresos y gastos indica que del 01 de enero al 30 de septiembre de 2021 el 1.14% del “Subsidio del Gobierno Federal” recibido en el periodo mencionado se aplicó para concepto de “Becas”, en comparación las “Remuneraciones personales y prestaciones” representan el 56.55% del subsidio mencionado con anterioridad. El cual indica que los insumos utilizados por la universidad representan un 7.95% del subsidio, gasto mayor que la inversión realizada en “becas” o “propiedades y equipo”, reiterando la baja destinación presupuestal a rubros como “becas”, e incluso rubros como lo son la difusión de los programas no figura en los estados financiero.
4. En cumplimiento de las normas de transparencia e información aplicables a la Universidad sin un fin de lucro, el departamento de posgrado de la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México debe realizar anualmente una relación de la operación presupuestal, así como hacer dicha información pública en donde actividades principales en el departamento de contabilidad en la página web oficial de la entidad.
5. Por otra parte, la contabilidad financiera que muestra en los estados financieros generales la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México permite individualizar los gastos correspondientes a cada uno de los proyectos ejecutados;

de forma que es una herramienta útil para la gestión y el seguimiento de los proyectos. Sin embargo, es preocupante que exista una brecha considerable en la utilización de los recursos en puntos específicos como “Remuneraciones personales y prestaciones” dejando de lado el apoyo a otros sectores importantes de la institución.

6. En cuanto los objetivos planeados para el período 2017-2021, en dónde los principales objetivos del programa de posgrado se señala la importancia de erradicar la deserción de los alumnos al proceso de titulación así como incrementar las opciones en la oferta académica que resulten ser de interés para la comunidad estudiantil, sin embargo en los números mostrados se concluye que dichos objetivos no fueron alcanzados, ya que la deserción sigue en aumento lo cual representa una pérdida importante para la universidad pues no se concluye el proceso de ingreso cómo se espera en los objetivos planteados, así como una oferta académica que continua con los mismos programas, dejando con pocas opciones para realizar estudios de una maestría, una especialidad o un doctorado a la comunidad perteneciente a este plantel. Aunado a esto, para esta investigación, se considero como un anexo a la investigación la opinión de la comunidad perteneciente a la Universidad Pública al norte de la Ciudad de México, incluyendo a la comunidad estudiantil así como a los egresados, las cuales mostraron que en sus opiniones la información y difusión de cómo se desarrollan los programas de posgrado, cómo se llevan a cabo los procesos de selección y cuáles son los beneficios de obtener un grado más de estudios es ineficiente para la comunidad estudiantil, es importante darle seguimiento a la opinión de las pertenecientes a dicha institución ya que los recursos y la gestión está destinada para la mejora de las oportunidades laborales de los egresados y alumnos, así como de la zona conurbada a la Facultad.

En la investigación realizada, se presenta una propuesta enfocado en los objetivos para el programa de posgrado, en dónde se plantean las principales problemáticas a combatir, qué actividades se pueden desarrollar para corregir dichas problemáticas, cuáles son las metas que deben ser un objetivo claro para la institución y también indicadores que harán posible medir el alcance de dichas actividades, esperando que las autoridades encargadas de la gestión de los recursos destinados para el programa de posgrado dentro de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, pueden tomar en cuenta nuestras propuestas en mejora de la gestión destinada incentivar a los alumnos y egresados a realizar estudios de posgrado, así como un desarrollo mejor de los perfiles de dicha comunidad, brindándoles mejores oportunidades y herramientas de un crecimiento laboral favorable.

## Anexo

Con dichas acotaciones sobre cómo se realizan cuestionarios en una investigación de campo, las propuestas para las preguntas a elegir y sus respuestas son las siguientes:

1. Usted actualmente es:

Estudiante

Egresado

2. ¿Conoces la oferta educativa en los estudios de posgrado que la Universidad Nacional Autónoma de México ofrece en el área de conocimientos de administración?

Si conozco la oferta educativa

No conozco la oferta educativa

Conozco muy poco de la oferta educativa

3. ¿Durante tus estudios de licenciatura te ofrecieron información acerca de los programas de posgrado en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán?

Me ofrecieron información suficiente

Me ofrecieron información insuficiente

No me ofrecieron información

4. En la siguiente escala ¿Qué porcentaje consideras que los estudios de posgrado serían de utilidad para tu vida profesional?

No son útiles

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Son muy útiles

5. ¿Consideras oportuna la información que la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán ofrece acerca de los programas de posgrado?

La considero muy oportuna

La considero poco oportuna

No la considero oportuna

6. En la escala del 1 al 10 ¿Que tanto consideras tú interés en realizar estudios de posgrado?

No estoy interesado

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Estoy muy interesado

7. De las maestrías que ofrece la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán ¿Cuál te sería de mayor interés?

Respuesta libre

8. ¿Has obtenido información acerca del proceso de selección para los estudios de posgrado?

He obtenido suficiente información

He obtenido poca información

No he obtenido información

9. ¿Qué sugerencia podrías ofrecer acerca de la forma de dar a conocer información de los estudios de posgrado?

Respuesta libre

10. ¿Estás interesado en realizar estudios de posgrado?

Sí

No

Probablemente lo esté en otro momento

11. ¿Actualmente tu actividad prioritaria es trabajar o estudiar?

Trabajar

Estudiar

Ninguna de las anteriores

Con dichas entrevistas se busca responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el resultado esperado de los programas de posgrado?
- ¿Han tomado medidas para combatir la deserción escolar?
- ¿Cómo se da a conocer la oferta académica del posgrado dentro de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán?
- ¿En qué fuentes se puede consultar la información financiera de los presupuestos designados a los programas de posgrado?
- ¿Cómo busca el posgrado cumplir con las metas establecidas dentro de la facultad?
- ¿Cuál es la posición del posgrado dentro de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán en comparación a otros planteles?
- ¿Qué estrategias se han planeado a partir de los acontecimientos de la pandemia de COVID-19 respecto al posgrado?
- ¿Existe actualmente algún instrumento para medir el alcance de las metas establecidas del posgrado?

Como segundo método de recolección de información se planea la obtención de información financiera que la Universidad Nacional Autónoma de México dé a conocer con respecto a los presupuestos establecidos, para su análisis utilizaremos los tipos de análisis de información financiera de acuerdo con el autor Vicente Cuartas Mejía, el cual plantea cuando se trata del análisis de la información financiera para la toma de decisiones de

inversión se tienen básicamente dos tipos de análisis: análisis fundamental y análisis técnico:

Dentro del análisis fundamental encontraremos las ratios financieras, los cuáles son una herramienta que cualquier director financiero utiliza para analizar la situación de su empresa. Gracias al análisis de ratios se puede saber si una compañía se ha gestionado bien o mal. Se pueden hacer proyecciones económico-financieras bien fundamentadas para mejorar la toma de decisiones. Y a su vez, se asegura una gestión de inventarios óptima. (HOLDED, 2021)

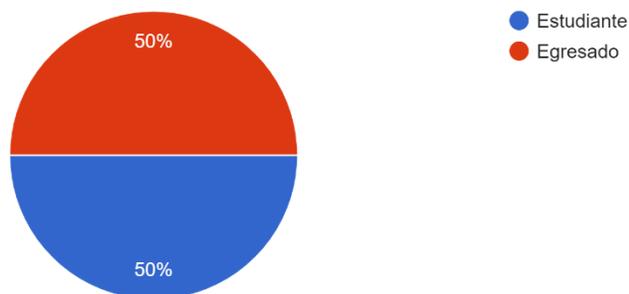
En otras palabras, el análisis fundamental busca detectar valor presente o futuro en una acción, mientras el análisis técnico busca encontrar una tendencia en el precio de una acción, reflejo de una demanda y una oferta.

Para ello se llevará una investigación para obtener la información financiera real sobre los presupuestos de la Universidad Nacional Autónoma de México y analizarla con el planteamiento anterior.

### Medición y evaluación de resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los alumnos y egresados de la Universidad Pública

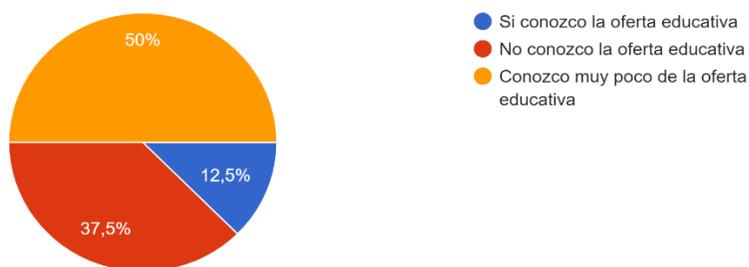
Se aplicaron las encuestas planeadas a alumnos y egresados de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 26. Gráfico de respuestas de formularios. Título de la pregunta: Usted actualmente es:



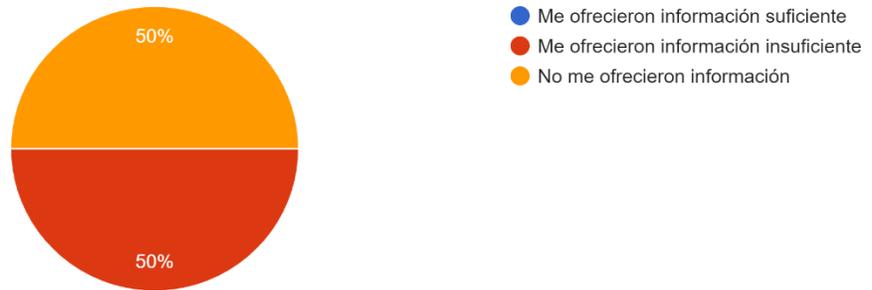
Fuente: Elaboración propia

Figura 27. Gráfico de respuestas de formularios. Título de la pregunta: ¿Conoces la oferta educativa en los estudios de posgrado que la Universidad Nacional Autónoma de México ofrece en el área de conocimientos de administración?



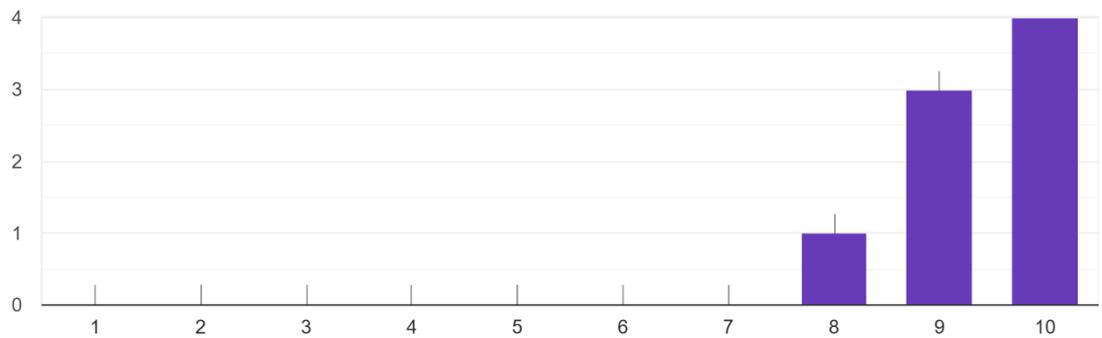
Fuente: Elaboración propia

Figura 28. Gráfico de respuestas de formularios. Título de la pregunta: ¿Durante tus estudios de licenciatura te ofrecieron información acerca de los programas de posgrado en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán?



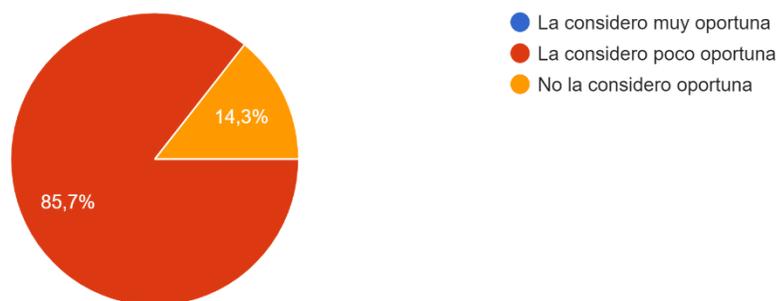
Fuente: Elaboración propia

Figura 29. Gráfico de respuestas de formularios. Título de la pregunta: En la siguiente escala ¿Qué porcentaje consideras que los estudios de posgrado serían de utilidad para tu vida profesional?



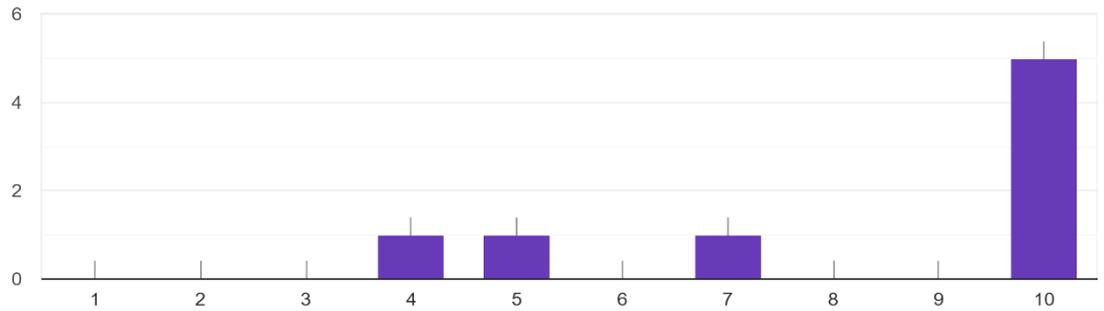
Fuente: Elaboración propia

Figura 30. Gráfico de respuestas de formularios. Título de la pregunta: ¿Consideras oportuna la información que la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán ofrece acerca de los programas de posgrado?



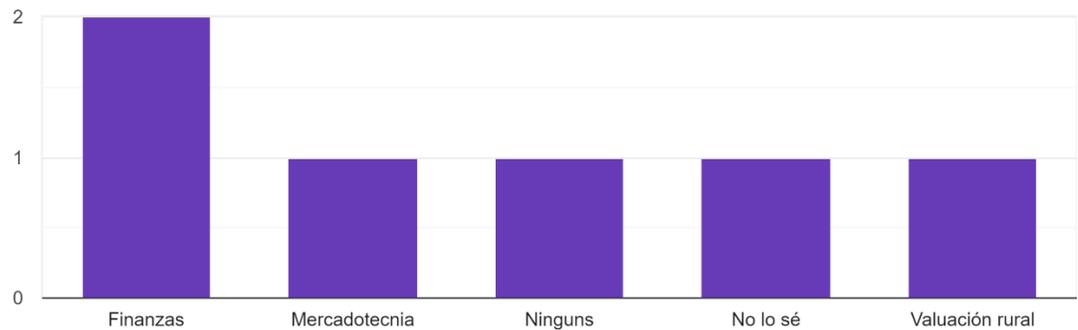
Fuente: Elaboración propia

Figura 31. Gráfico de respuestas de formularios. Título de la pregunta: En la escala del 1 al 10 ¿Que tanto consideras tú interés en realizar estudios de posgrado?



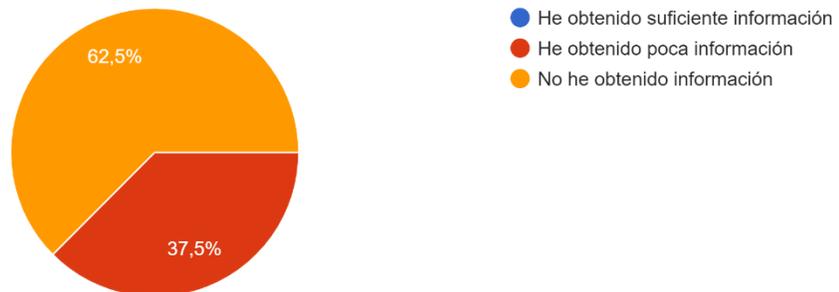
Fuente: Elaboración propia

Figura 32. Gráfico de respuestas de formularios. Título de la pregunta: De las maestrías que ofrece la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán ¿Cuál te sería de mayor interés?



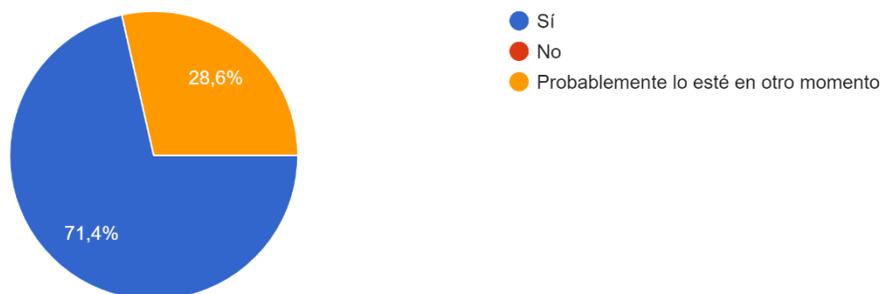
Fuente: Elaboración propia

Figura 33. Gráfico de respuestas de formularios. Título de la pregunta: ¿Has obtenido información acerca del proceso de selección para los estudios de posgrado?



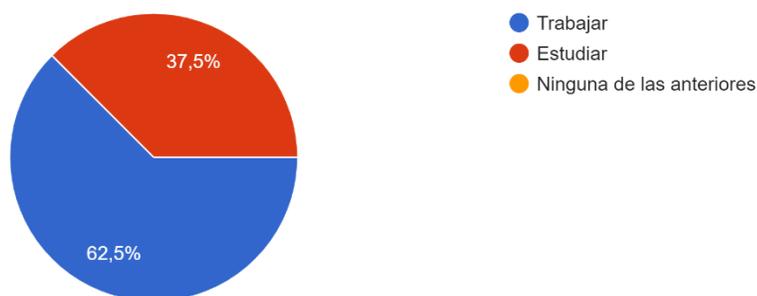
Fuente: Elaboración propia

Figura 34. Gráfico de respuestas de formularios. Título de la pregunta: ¿Estás interesado en realizar estudios de posgrado?



Fuente: Elaboración propia

Figura 35. Gráfico de respuestas de formularios. Título de la pregunta: ¿Actualmente tu actividad prioritaria es trabajar o estudiar?



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las recomendaciones planteadas por los alumnos y egresados de la Universidad, se encuentran las siguientes:

- Recomendación 1. Darles mayor información en últimos semestres al alumnado.
- Recomendación 2. Entregar folletos a quienes estén en los últimos semestres de su carrera, hablando de los tipos de posgrado que existen
- Recomendación 3. Podrían impartir platicas obligatorias o dar más publicidad a sus pláticas si es que hay
- Recomendación 4. pláticas con recién egresados de los mismos posgrados y/o como nos podría facilitar tener un posgrado en el mundo laboral
- Recomendación 5. Dar mayor información a los estudiantes ya que es muy confusa y Escasa la información que se brinda
- Recomendación 6. Mayor difusión a través de sesiones virtuales.

- Recomendación 7. Más información respecto a trámites, y que el proceso de titulación sea más ágil, el hecho de tardarse tanto tiempo merma a los egresados poder ingresar al posgrado.

Si bien la Universidad ha implementado sistemas de transparencia y gestión como se muestra en esta investigación anteriormente, un punto que debe ser de gran interés es la opinión y las necesidades de la comunidad estudiantil, los cuales en las encuestas realizadas resaltan el grave problema que se encuentra en el rubro de la difusión, ya que no cuentan con información oportuna acerca de los programas de posgrado, , haciendo así que los recursos asignados a esta área de la Universidad no cumplan con el objetivo planteado que es justamente en beneficio de la comunidad estudiantil, por lo cual es de importancia realizar nuevas estrategias de difusión, para cubrir las necesidades de los alumnos actuales de la Universidad, así como de los egresados

## Referencias

### Bibliografía

- Zambrano Saltos, F. T., & Quiroz Tubay, E. (febrero de 2017). *El punto de equilibrio como una herramienta de planificación financiera y su incidencia en el estado de resultado integral*. Obtenido de Observatorio de la Economía Latinoamericana: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/equilibrio.html>
- Arias, C., Kenia, E., Fajardo, C., Marjorie, A., Chávez, C., & Junior, G. (2020). a responsabilidad gerencial: nuevo enfoque en los sistemas de información financiera en las asociaciones de pequeños productores agropecuarios de la provincia de El Oro. (E. oro, Ed.) *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4). Obtenido de Revista Universidad y Sociedad: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000400303&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400303&lng=es&tlng=es)
- AUSTRIAS Corporación Universitaria. (19 de Enero de 2020). *Introducción a los presupuestos*. Obtenido de Introducción a los presupuestos: [https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/direccion\\_financiera/unidad1\\_pdf1.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/direccion_financiera/unidad1_pdf1.pdf)
- Cárdenas y Nápoles, R. A. (2008). *Presupuestos: teoría y práctica* (Segunda Edición ed.). McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbsp/detail.action?docID=3216178>
- Castro, L. F. (27 de 05 de 2021). *Estados financieros: clasificación y tipos*. (RANKIA, Editor) Obtenido de RANKIA: <https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3593094-estados-financieros-clasificacion-tipos>
- CETYS UNIVERSIDAD EDUCACIÓN CONTINUA. (23 de 12 de 2020). *¿Qué es la administración financiera?* Obtenido de ¿Qué es la administración financiera?: <https://www.cetys.mx/educon/que-es-la-administracion-financiera/>
- COMEPO. Consejo Mexicano de Estudios de Posgrado, A. C. (2015). *Diagnóstico del Posgrado en México: Nacional* (Primera ed.). (COMEPO, Ed.) Ciudad de México: Consejo Mexicano de Estudios de Posgrado. Obtenido de [https://www.posgrado.unam.mx/sitios\\_interes/documentos/comepo\\_regiones.pdf](https://www.posgrado.unam.mx/sitios_interes/documentos/comepo_regiones.pdf)
- Cubillas, A. M. (15 de Enero de 2015). *Método FODA*. (Instituto Tecnológico de Sonora) Obtenido de [http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa9/metodo\\_foda/index.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa9/metodo_foda/index.htm)
- Cuéllar Ordaz, J. A. (2017). *Plan de desarrollo 2017-2021*. Obtenido de Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán: [https://www.planeacion.unam.mx/Planeacion/Desarrollo/FES-Cuautitlan-PD\\_2017-2021.pdf](https://www.planeacion.unam.mx/Planeacion/Desarrollo/FES-Cuautitlan-PD_2017-2021.pdf)
- Dirección General para la Prevención y Mejora de la Gestión Institucional UNAM. (8 de septiembre de 2021). *Organigrama*. Obtenido de Dirección General para la Prevención y Mejora de la Gestión Institucional: <http://www.contraloria.unam.mx/prevencion-y-mejora/quienes-somos/organizagrama>

- Facultad de Contaduría y Administración UNAM. (29 de Enero de 2012). *Maestrías*. Obtenido de Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración (PPCA) a partir del semestre 2016-2: <https://posgrado.fca.unam.mx/maestrias.php>
- Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. (5 de mayo de 2010). *Posgrado FESC*. Obtenido de Bienvenida: <https://www.cuautitlan.unam.mx/posgrado/>
- Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. (5 de mayo de 2010). *Posgrado FESC*. Obtenido de Bienvenida: <https://www.cuautitlan.unam.mx/posgrado/>
- Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. (28 de febrero de 2020). *MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN*. Obtenido de Posgrado FESC: [https://www.cuautitlan.unam.mx/posgrado/maestria\\_admin.html](https://www.cuautitlan.unam.mx/posgrado/maestria_admin.html)
- Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. (26 de Febrero de 2020). *MAESTRÍA EN FINANZAS*. Obtenido de Posgrado FESC: [https://www.cuautitlan.unam.mx/posgrado/maestria\\_finanzas.html](https://www.cuautitlan.unam.mx/posgrado/maestria_finanzas.html)
- Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. (enero de 2021). *MISIÓN Y VISIÓN*. Obtenido de MISIÓN Y VISIÓN: [https://www.cuautitlan.unam.mx/mision\\_vision.html](https://www.cuautitlan.unam.mx/mision_vision.html)
- Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán Campo 4. (2018). *Como se distribuye el presupuesto*. Obtenido de Como se distribuye el presupuesto: [https://www.cuautitlan.unam.mx/campanas/img/procesosFESC/4\\_Distribucion\\_presupuesto.pdf](https://www.cuautitlan.unam.mx/campanas/img/procesosFESC/4_Distribucion_presupuesto.pdf)
- Hernández, M. (10 de Diciembre de 2020). Ejercerá UNAM 46.6 mmdp de presupuesto en 2021. (U. N. México, Ed.) *Gaceta UNAM*. Obtenido de <https://www.gaceta.unam.mx/aprueba-consejo-universitario-presupuesto-de-la-unam-para-2021/#:~:text=El%20Consejo%20Universitario%20aprob%C3%B3,es%20suficiente%20en%20la%20austeridad>.
- HOLDED. (21 de Junio de 2021). *Ratios financieros: ¿qué son y qué tipos existen?* Obtenido de Contabilidad: <https://www.holded.com/es/blog/ratios-analizar-situacion-financiera-empresas>
- IEB Instituto Estudios Busátiles. (15 de 11 de 2017). *Siete áreas financieras en las que especializarse en 2018*. Obtenido de Economía, IEB, Noticias: <https://www.ieb.es/siete-areas-financieras-las-especializarse-2018/>
- IEDGE Business School. (27 de Agosto de 2016). *La importancia del presupuesto dentro de la empresa 2021*. Obtenido de IEDGE Business School: [https://www.iedge.eu/homero-soto-la-importancia-del-presupuesto-dentro-de-la-empresa#El\\_presupuesto](https://www.iedge.eu/homero-soto-la-importancia-del-presupuesto-dentro-de-la-empresa#El_presupuesto)
- Manzo Rodríguez , L., Rivera Michelena, C., & Rodríguez Orozco, A. (2006). *La educación de posgrado y su repercusión en la formación del profesional iberoamericano*. Obtenido de Educación Médica Superior.
- Marquéz Jiménez, A. (2012). *El financiamiento de la educación en México: Problemas y alternativas. Perfiles educativos*. Obtenido de El financiamiento de la educación en

México: Problemas y alternativas. Perfiles educativos:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982012000500010&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982012000500010&lng=es&tlng=es)

Nava, R., & Marbelis, A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14, 14. Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009&lng=es&tlng=es)

OECD Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Higher Education in Mexico: Labour Market Relevance and Outcomes, Higher* (Primera edición ed.). París: Publishing. Obtenido de [https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/educacion\\_superior\\_en\\_mexico.pdf](https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/educacion_superior_en_mexico.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2019). *Educación superior en México: Relevancia y resultados del mercado laboral*. París: Publicaciones de la OCDE. Obtenido de [https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/educacion\\_superior\\_en\\_mexico.pdf](https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/educacion_superior_en_mexico.pdf)

Padilla, V. M. (2014). *Introducción a las finanzas* (Primera edición ed.). Colonia San Juan Tlihuaca: Grupo editorial Patria.

QuestionPro. (9 de Febrero de 2017). *¿Qué es la recolección de datos y cómo realizarla?* Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/recoleccion-de-datos-para-investigacion/>

Universidad Nacional Autónoma de México. (6 de octubre de 2014). *Partidas presupuestales del posgrado*. Obtenido de [https://www.posgrado.unam.mx/alumnos/apoyo\\_alumnos/documentos/catalogo\\_de\\_partidas\\_presupuestales\\_autorizadas\\_en\\_el\\_paep.pdf](https://www.posgrado.unam.mx/alumnos/apoyo_alumnos/documentos/catalogo_de_partidas_presupuestales_autorizadas_en_el_paep.pdf)

Universidad Nacional Autónoma de México. (2015). *El posgrado de la UNAM en cifras, reporte de avances y perspectivas 2015* (Primera Edición ed., Vol. 1). (U. N. México, Ed.) Ciudad de México: Diseño editorial: Columba Citlali Bazán Lechuga. Obtenido de [https://www.posgrado.unam.mx/nosotros/el\\_posgrado\\_en\\_cifras.pdf](https://www.posgrado.unam.mx/nosotros/el_posgrado_en_cifras.pdf)

Universidad Nacional Autónoma de México. (9 de Junio de 2020). *Agenda Estadística*. (A. Toledo Iturralde, & J. C. Chávez Reyes, Editores) Obtenido de <https://www.planeacion.unam.mx/Agenda/2020/disco/>

Universidad Nacional Autónoma de México. (1 de enero de 2021). *Portal de Transparencia UNAM*. Obtenido de "Ejercicio" "Fecha de inicio del periodo que se informa" "Fecha de término del periodo que se informa" "Presupuesto anual asignado al sujeto obligado" "Desglose del presupuesto por capítulo de gasto": <http://www.transparencia.unam.mx/obligaciones/consulta/informacion-presupuesto-anual>

Varios Autores. (2015). La importancia de los estudios profesionales. *Milenio*. Obtenido de <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/emprendiendo-con-sentido-humano/la-importancia-de-los-estudios-profesionales>

Z., B., & R.C., M. (2003). *Finanzas* (Primera ed.). Pearson Educación. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Robert-Merton-2/publication/44520989\\_Finanzas\\_Zvi\\_Bodie\\_Robert\\_C\\_Merton/links/573e0c9a08aea45ee842e26f/Finanzas-Zvi-Bodie-Robert-C-Merton.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Robert-Merton-2/publication/44520989_Finanzas_Zvi_Bodie_Robert_C_Merton/links/573e0c9a08aea45ee842e26f/Finanzas-Zvi-Bodie-Robert-C-Merton.pdf)