

GESTIÓN DEL FINANCIAMIENTO ALTERNO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: LA EXPERIENCIA DE SORTEOS UNIVERSITARIOS EN LA UABC

VÍCTOR MANUEL
ALCÁNTAR
ENRÍQUEZ
JOSÉ LUÍS ARCOS
VEGA Y
JUAN MANUEL
OCEGUEDA
HERNÁNDEZ*

* Profesores de tiempo completo de la UABC y miembros del Sistema Nacional de Investigadores
Correo e:
valcanta@uabc.mx,
arcos@uabc.mx y
jmocegueda@uabc.mx
Ingreso: 04/10/07
Aprobado: 16/01/08

Resumen

En este documento se reflexiona sobre las fuentes alternas de financiamiento para las universidades públicas mediante el análisis de la experiencia de Sorteos Universitarios de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC). Se describe la evolución, acciones y estrategias que se siguieron para consolidarlo como un organismo auxiliar fundamental en la gestión de recursos propios de dicha institución. Asimismo, se analiza el sistema de operación, organización, estructura y procesos de promoción y ventas, con la finalidad de identificar los factores centrales que explican su éxito, y que podrían ser de utilidad para otras instituciones educativas que, al igual que la UABC, se enfrentan a la imperiosa necesidad de acceder a financiamiento complementario a los recursos públicos provenientes del subsidio gubernamental.

Palabras clave: financiamiento alternativo, educación superior.

Abstract

This article provides an overview of the alternative funding mechanisms and financing sources used for public universities, it analyses the “Lottery Program” at Universidad Autónoma de Baja California (UABC for its Spanish acronym). It also introduces its starting point and evolution, as well as the strategies and factors that were taken in order to consolidate the program as an innovative auxiliary funding grant program for the institution. The ground for this article consists in an analysis of its operational system, organizational structure, advertisement and promotional options and marketing strategies that contributed in the development of a successful model that could provide useful information to other educational institutions facing the imperative need for additional funding to complement the government financial grants

Key words: alternative founding, higher education.

Introducción

La búsqueda de fuentes alternas para financiar la educación superior es hoy en día una de las tareas centrales de los sistemas educativos en todos los países del mundo, sobre todo porque en la asignación de los recursos públicos la educación compite contra otras necesidades sociales cuya atención no admite demora; pero además, porque diversos estudios sobre los rendimientos sociales de la educación han concluido que éstos son mayores en la educación básica justificando reasignaciones de recursos hacia este nivel (Psacharopoulos, 1981, 1985). Sin embargo, otros trabajos han sostenido que dicho resultado podría estar afectado por el hecho de que las metodologías de cálculo para medir los rendimientos sociales de la educación superior, no consideran algunas de sus externalidades positivas como por ejemplo el impacto del servicio social universitario. Todavía más, sugieren que una estrategia para aprovechar las potencialidades asociadas a esta práctica en el desarrollo comunitario, debiera elevar significativamente los rendimientos sociales de las inversiones en la educación superior (Mungaray, Ocegueda y Sánchez, 2003; Ledesma, 2004).

En un contexto de recursos públicos escasos y debate social sobre las necesidades que deben atenderse, las universidades públicas han tenido que recurrir a estrategias de diversificación de ingresos para cumplir sus compromisos de atender a una demanda creciente de jóvenes que desean cursar estudios superiores, ofreciéndoles una educación de calidad. Con asignaciones presupuestales insuficientes y cada vez más etiquetadas y reguladas, han aumentado las dificultades para la creación de infraestructura física y humana que respalde adecuadamente la expansión del servicio educativo, por lo que el incremento de los ingresos propios se ha convertido en una de las alternativas más importantes de las instituciones de educación superior (IES).

La Universidad Autónoma de Baja California ha emprendido, desde hace varios años, medidas para diversificar sus ingresos al incrementar los servicios que ofrece a la sociedad y desarrollar instancias para la gestión de recursos. Una de las experiencias más relevantes ha sido Sorteos Universitarios que surgió en 1971 y evolucionó a lo largo de los años hasta convertirse en una de sus fuentes más importantes de ingresos. El propósito de este trabajo es describir la experiencia de este organismo universitario, analizar su evolución, las estrategias que se siguieron para consolidarlo, el sistema de operación, organización, estructura y procesos de promoción y ventas, con la finalidad de difundir información que podría ser relevante para otras instituciones educativas que al igual que la UABC se enfrentan a la imperiosa necesidad de acceder a financiamiento complementario a los recursos públicos provenientes del subsidio gubernamental.

Replanteando el financiamiento de la educación superior

El tema del financiamiento de la educación superior ha sido materia de revisión prácticamente en todas las regiones del mundo desde que la crisis del Estado de Bienestar impuso restricciones presupuestales crecientes a los sistemas educativos. Con la reducción de los recursos públicos asignados al sector las IES han tenido que tomar medidas para eficientizar su gasto y diversificar sus fuentes de ingresos, disminuyendo su dependencia con respecto a los subsidios gubernamentales (Campos, 2000).

Los organismos internacionales vinculados con la educación han insistido en que las IES revisen sus estrategias de gestión de recursos para incrementar sus ingresos propios, adoptando prácticas acordes con las necesidades de su entorno (UNESCO, 2005). Asimismo, se ha destacado la necesidad de una participación más activa de la sociedad en el sostenimiento de las

IES, dado el papel que éstas pueden desempeñar en el desarrollo económico, social y cultural sostenible. Con este fin, la movilización social depende de la sensibilización y la participación de los sectores público y privado, los medios de comunicación, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, los estudiantes, las familias y todos los agentes sociales que intervienen en la enseñanza superior (UNESCO, 1998).

Los retos que se le presentan a las IES en materia de financiamiento representan también oportunidades de cambio que pueden convertirse en ventajas, pues la diversificación de sus fuentes de ingresos suele acompañarse con un aumento en la calidad de sus servicios y una mayor pertinencia social (Clark, 2000). Esto, a la vez que involucra más activamente a las IES en el desarrollo local y regional, les permite acceder a fondos no etiquetados y de manejo flexible que facilitan el financiamiento de proyectos e iniciativas prioritarias para la institución, pero que no pueden cubrirse con los recursos públicos cada vez más escasos y etiquetados.

Dentro de las estrategias para la obtención de recursos complementarios al subsidio, destacan la provisión de servicios a los sectores público, social y privado; la gestión de donativos de empresas y fundaciones filantrópicas; los derechos y regalías que derivan de la propiedad intelectual; los ingresos obtenidos por el uso de instalaciones y la obtención de fondos de ex alumnos (Clark, 2000).

Ahora bien, en torno a la vinculación de docentes e investigadores con clientes y benefactores, los intereses implicados se relacionan con aspectos tanto institucionales como personales. La experiencia demuestra que no solamente deben existir políticas explícitas para el fomento de la cooperación hacia el exterior, sino también es necesario movilizar a la comunidad académica, interesarla y recompensarla. Las relaciones directas de profesores e investigadores con las empresas y benefactores, motivadas por intereses meramente personales, y sin un marco de refe-

rencia institucional, suelen desembocar en una casuística limitada, poco sostenible.

Las ventajas competitivas de las IES están vinculadas a la fuerza creativa de la institución para generar capacidades distintivas que la hacen única y diferente de las demás organizaciones y se sustentan en fortalezas que deben ser detectadas y potenciadas. De ahí la relevancia de establecer una definición de las condiciones institucionales necesarias para que las nuevas iniciativas sean un complemento adecuado al subsidio público.

La búsqueda de calidad en la gestión de recursos exige esfuerzos para mejorar los instrumentos en los que se reflejan los compromisos de todas las partes. Por ello, el desarrollo de la normatividad en las universidades habrá de definir las políticas y lineamientos institucionales, clarificar la oferta universitaria, dimensionar el impacto de las iniciativas, establecer los beneficios institucionales y de la comunidad académica participante, y definir los puntos críticos que deben reflejarse en los proyectos y las estrategias adoptadas.

Lo anterior pone de manifiesto la importancia de contar con instancias intermediarias que crucen los límites universitarios para unirlos más fácilmente con los establecimientos externos, especialmente de los ámbitos empresariales y filantrópicos. Estas instancias o unidades de interfase como suele llamárseles, pueden estar asociadas a las universidades y tienen como misión sensibilizar a los actores, promover y facilitar las relaciones y establecer marcos para la cooperación (Sebastián, 2002).

En el ámbito de las IES, estas estructuras se formalizan como fundaciones, centros de vinculación o de transferencia por mencionar algunos, facilitando la valoración del interés académico y económico de la institución, la gestión de la oferta de productos y servicios, la canalización de la demanda externa, el diseño de iniciativas de cooperación, y la negociación y el seguimiento de contratos y convenios, entre otros.

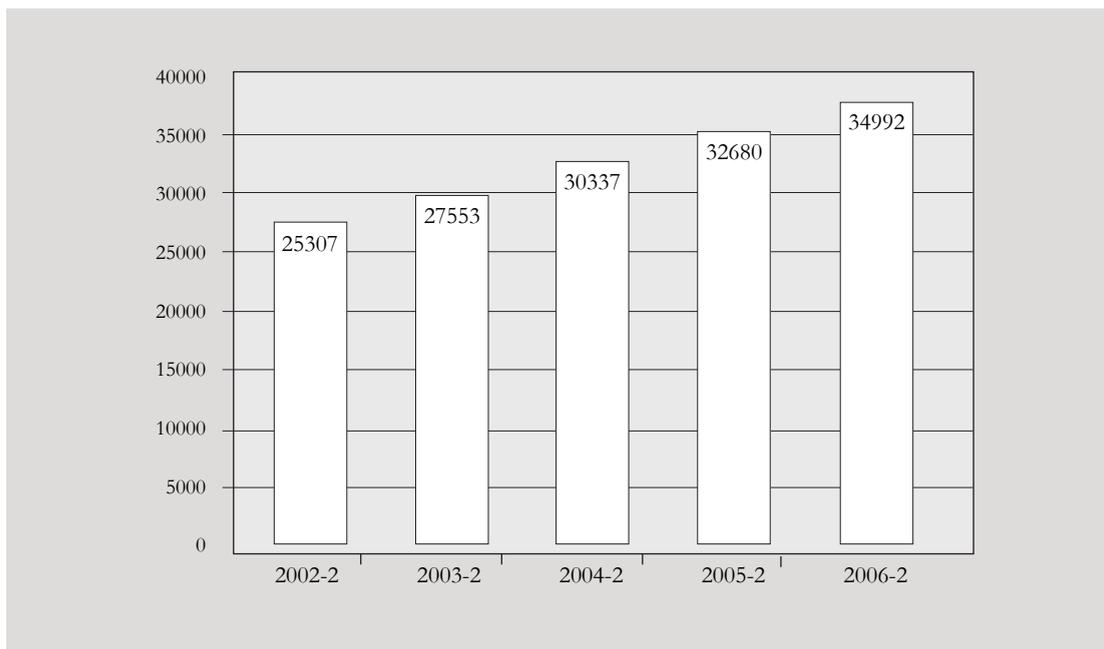
Contexto general de la UABC

La Universidad Autónoma de Baja California (UABC) fundada en 1957, está integrada por tres *campi*, que le permiten tener presencia en los cinco municipios de la entidad, a través de sus unidades y centros de extensión universitaria. Cuenta con cerca de 5,500 empleados académicos y administrativos y una población de aproximadamente 35,000 estudiantes que son atendidos en 35 unidades académicas: 5

escuelas, 23 facultades y 7 institutos (UABC, 2006).

Su matrícula ha aumentado de manera importante en los últimos años como resultado de los esfuerzos institucionales por ampliar la cobertura, llevando el servicio a todos los grupos poblacionales independientemente de su nivel socioeconómico y a todos los rincones de la entidad. Entre 2002 y 2006 creció a una tasa promedio del 8.4% anual que superó con mucho el 1.3% al que creció la población de 20-24 años de edad en un periodo muy similar, 2000-2005 (ver Figura 1).

Figura 1
Evolución de la matrícula 2002-2006



Fuente: UABC, 2006

La UABC ofrece 127 programas educativos (PE) en los niveles de licenciatura, posgrado y técnico superior universitario (TSU), atendándose respectivamente el 96.1, 3.8 y 0.1 por ciento de la matrícula institucional, la cual se concentra principalmente en Mexicali y Tijuana (ver Cuadro 1). Aunque sus actividades se organizan en

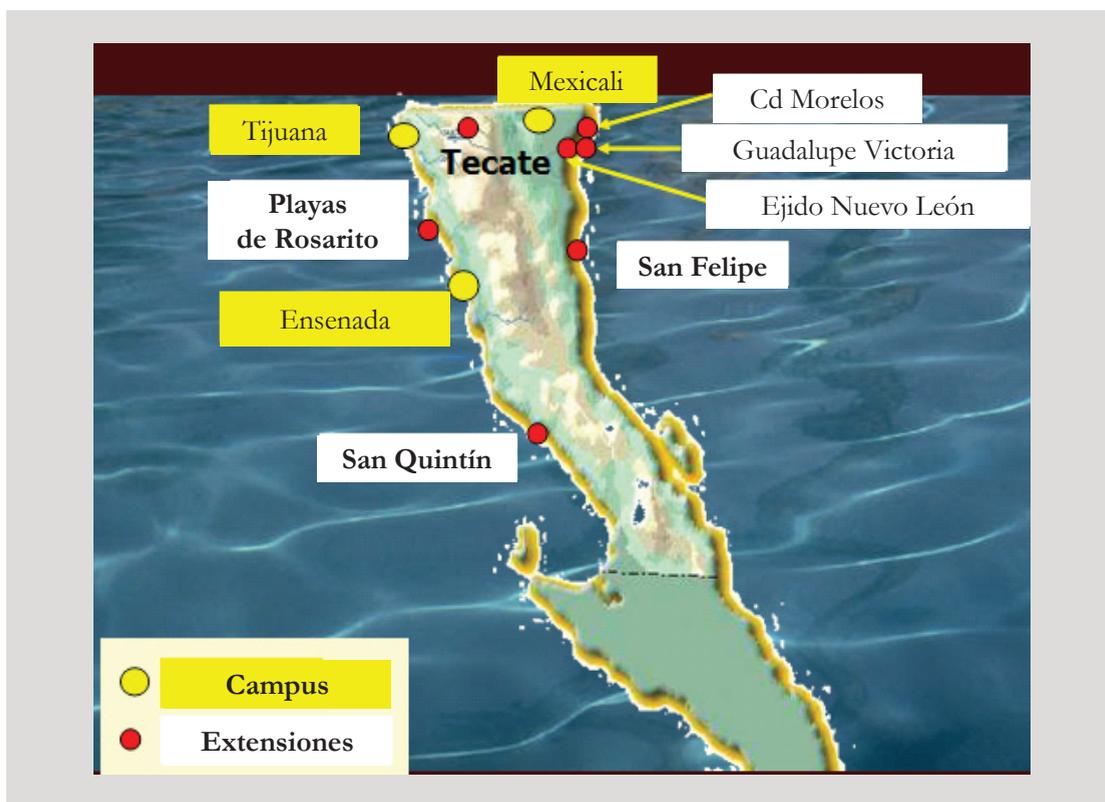
torno a tres *campi* universitarios que tienen su sede en las cabeceras municipales de Ensenada, Mexicali y Tijuana, se cuenta con extensiones en los municipios de Tecate y Playas de Rosarito así como en las localidades de Guadalupe Victoria, Ejido Nuevo León, San Felipe, Ciudad Morelos y San Quintín (ver Figura 2).

Cuadro 1
Programas educativos y matrícula en la UABC según nivel de estudios y *campi*
(semestre 2006-2)

Vicerrectoría	Técnico		Licenciatura		Posgrado		Total	
	PE	Matrícula	PE	Matrícula	PE	Matrícula	PE	Matrícula
Ensenada	0	0	23	5,900	9	173	32	6,073
Mexicali	2	52	37	15,940	24	1,024	63	17,016
Tijuana	0	0	28	11,773	9	130	37	11,903
Total	2	52	88	33,613	42	1,327	132	34,992

Fuente: UABC, 2006b

Figura 2
Localización de los *campi* y extensiones de la UABC



Fuente: Autores

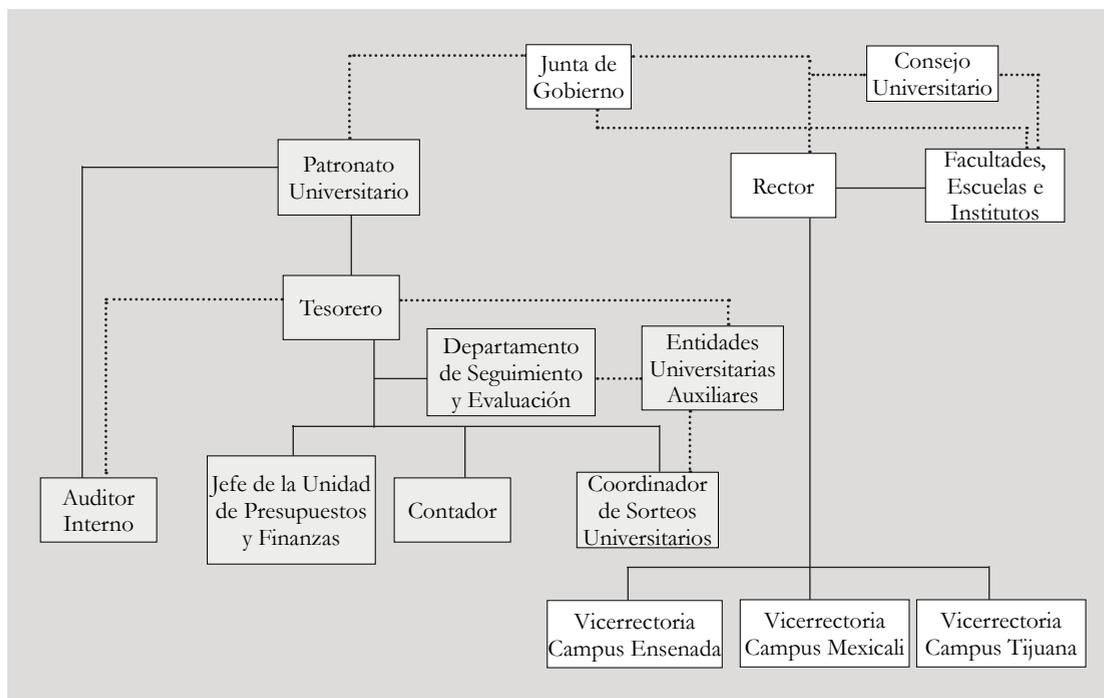
Para su coordinación y administración se cuenta, además de la Rectoría, con las vicerrectorías de Ensenada, Mexicali y Tijuana. De la primera depende la extensión de San Quintín; de la segunda, las extensiones del ejido Nuevo León, Guadalupe Victoria, San Felipe y Ciudad Morelos; y de la tercera las extensiones de Tecate y Rosarito. Mientras que la Rectoría, organizada en coordinaciones, se encarga del funcionamiento cotidiano de la universidad, existe un patronato que administra los recursos financieros.

Conforme a su Ley Orgánica, corresponde al Patronato Universitario la administración del patrimonio universitario y vigilar el correcto ejercicio de su presupuesto, apoyándose para tales efectos en una Tesorería y en un Auditor Interno (ver Figura 3), cuyas atribuciones se encuentran definidas en su normatividad y acuer-

dos de transparencia (Congreso del Estado de Baja California, 1957; UABC, 2006a).

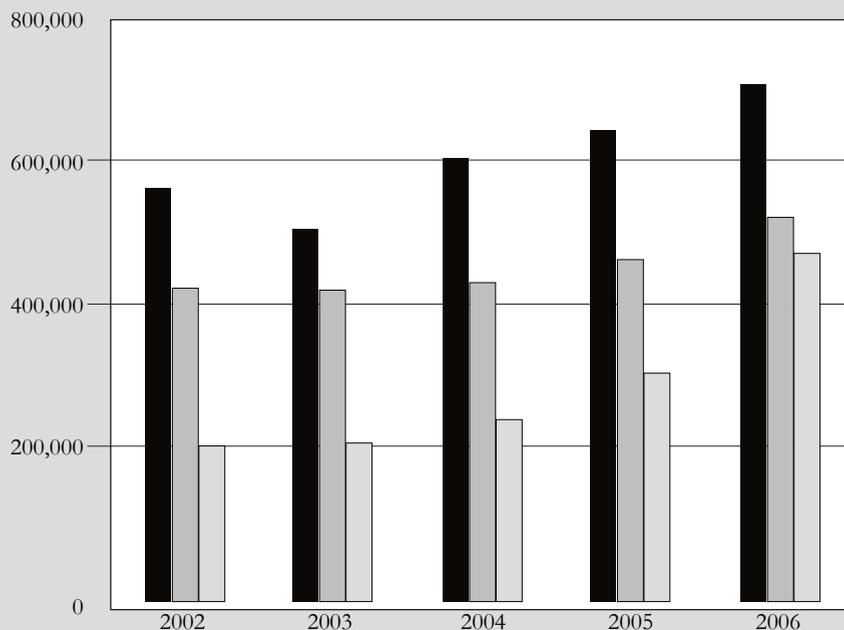
La evolución financiera durante el periodo 2002-2006 muestra el éxito de la estrategia institucional en la gestión de recursos propios, pues mientras los subsidios federal y estatal han aumentado a tasas promedio de 5.8 y 5.4 por ciento anual, respectivamente, los ingresos propios lo han hecho al 22.1% pasando de 219.4 a 486.9 millones de pesos en sólo 4 años. Esto ha permitido que su participación en los ingresos totales de la institución crezca diez puntos porcentuales al pasar de 17.8 a 27.8 por ciento, pero también que los recursos financieros disponibles por alumno se incrementen aun en un contexto de rápida expansión de la matrícula, ya que ésta creció al 8.4% anual y los ingresos totales al 9.1% (ver Figura 4).

Figura 3
Organización institucional



Fuente: Autores

Figura 4
Ingresos anuales por fuente de financiamiento 2002-2006
 (Miles de pesos)



Subsidio Federal	576897	523818	621521	660339	723689
Subsidio Estatal	438587	435148	444011	478268	540620
Ingresos Propios	219371	223924	254157	319374	486902
Totales	1234855	1182890	1319689	1457981	1751211

Fuente: UABC, 2006

Es importante señalar que si bien el subsidio federal no muestra un dinamismo como el de los ingresos propios, la gestión institucional, sobre todo en lo referente a los fondos de concurso (PIFI, FAEUP, etc.), no ha sido menos exitosa, distinguiéndose la UABC como una de las instituciones más beneficiadas del país con una asignación acumulada de 319.7 millones de pesos entre 2002 y 2006 y una asignación promedio anual de 63.9 millones de pesos. Dentro de las UPE estas cifras sólo son superadas por la Universidad Autónoma de Yucatán con 341.0 y 68.2, y la Universidad Autónoma de Nuevo León con 333.5 y 66.7 millones de pesos respectivamente

(SEP, 2007). El que estas cifras no se reflejen en tasas de crecimiento mayores, se explica por la estabilidad que han mantenido los montos asignados a la institución a lo largo del periodo.

Entidades universitarias auxiliares

La complejidad de los aspectos que influyen en las finanzas universitarias y las restricciones presupuestarias impuestas por los gobierno federal y estatal, llevaron a las autoridades de la UABC y a los miembros del Patronato Universitario a pensar en fuentes alternas de financiamiento, pues a pesar de que la UABC ha logrado aumentar

la eficiencia de los recursos que se le asignan e incrementar sus ingresos propios, en la actualidad su presupuesto le resulta insuficiente para responder de manera innovadora a los requerimientos actuales.

Derivado de lo anterior, al amparo del artículo 150 G del Estatuto General de la UABC, y en seguimiento a los objetivos de su Plan de Desarrollo Institucional sobre incrementar y diversificar las fuentes de financiamiento de la institución, el Patronato Universitario decidió crear la entidad universitaria denominada Sorteos Universitarios, S. C., con el fin de reestructurar y modernizar la operación de los sorteos que se encontraban atendiendo este tema desde principios de los años setenta (UABC, 2003).

Sorteos Universitarios UABC

Origen y evolución

Si bien una de las atribuciones del Patronato Universitario es la de aumentar los ingresos de la Universidad, ésta no sólo se entiende como búsqueda de mayores subsidios gubernamentales para el incremento y consolidación del patrimonio universitario, sino también como la búsqueda de estrategias para la generación de recursos propios adicionales a los generados por colegiaturas, prestación de servicios y venta de productos. Por esta razón, a partir de 1971, el Patronato inició las gestiones ante la Secretaría de Gobernación para realizar el primer sorteo universitario, mismo que se llevó a cabo en el mes de diciembre de ese año. Dado el éxito obtenido en esta primera experiencia, dos años después, 1973, se decidió implementar la realización de un sorteo anual y en 1985 se amplió a dos sorteos por año, convirtiéndose en una tradición en la entidad y en una de las principales fuentes de

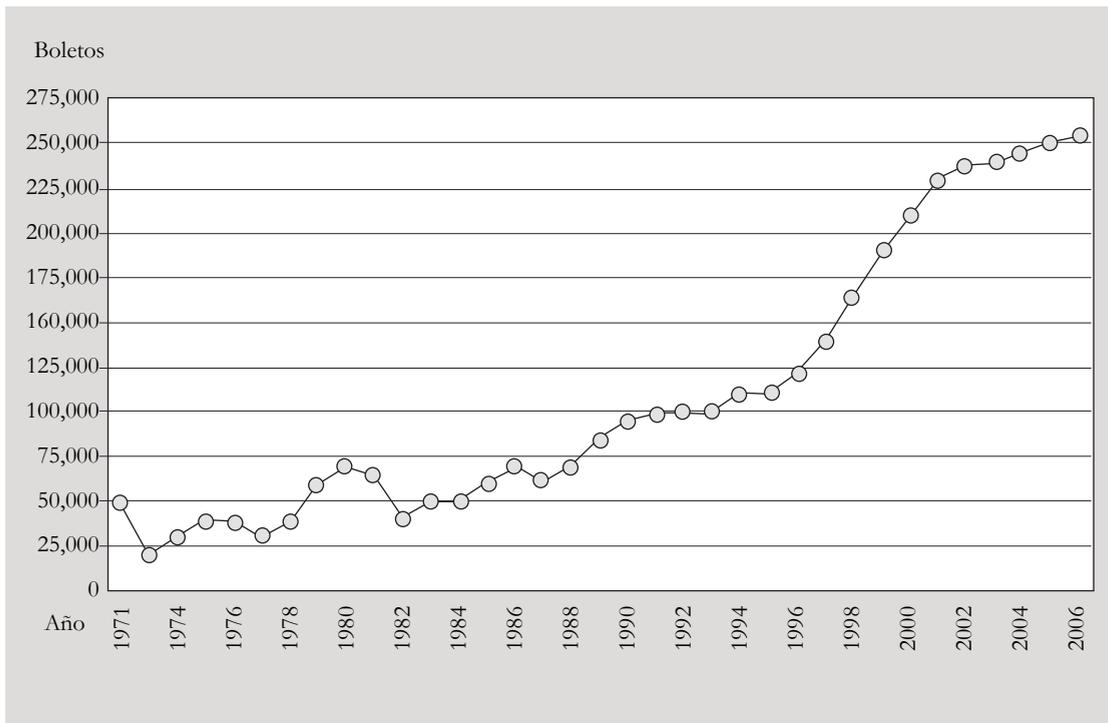
ingresos propios para la institución. Aunado a ello los sorteos universitarios han permitido mantener y consolidar la presencia de la universidad en la comunidad bajacaliforniana y lograr un mejor posicionamiento.

Una de las razones que explican el éxito de los sorteos es la elevada participación de la comunidad universitaria como promotores de esta actividad, lo cual se ha logrado con estrategias de sensibilización y políticas de distribución y asignación de los recursos generados, que benefician al alumnado y a las unidades académicas (UA) en proporción a su esfuerzo en la colocación y venta de boletos. Los recursos que las UA obtienen por su participación en los sorteos se destinan únicamente a proyectos de equipamiento que impactan el servicio a los estudiantes y que éstas determinan de acuerdo con sus propias necesidades.

Actualmente Sorteos Universitarios genera una operación económica superior a los 140 millones de pesos anuales, distribuyendo aproximadamente 21.5 millones del excedente que son utilizados para financiar proyectos de equipamiento de la institución. Además, contribuye a la economía estatal con la creación de 110 empleos directos.

El crecimiento de los sorteos universitarios de 1971 a 2006 ha sido exponencial con un alza significativa en la tendencia a partir de la segunda mitad de los noventa, lo que ha llevado a un incremento en la emisión de boletos hasta alcanzar los 255,000 en 2006. Esto implica que el tamaño del sorteo medido por la emisión de boletos se multiplicó 5 veces entre 1971 y 2006, y 2.5 veces de mediados de los noventa a la fecha, lo cual ilustra la extraordinaria respuesta que ha tenido la comunidad universitaria y la sociedad bajacaliforniana (véase Figura 5)

Figura 5
Sorteos Universitarios. Comportamiento de la Emisión de Boletos desde 1971 a 2006



Fuente: UABC, 2007

Etapas de cambio organizacional

Sorteos de la UABC fue creado en sus inicios como un departamento para conseguir recursos adicionales a través de la organización y realización de sorteos y otras promociones económicas, que a su vez permitieran promover la imagen de la Universidad con su entorno. En 1984, pasó a ser Dirección de Sorteos, Promociones y Recursos Adicionales ya que dentro de los proyectos contemplados en ese entonces, abarcaban otros rubros como la comercialización de artículos universitarios, la realización de eventos artísticos, operación de agencias de viajes etc. Durante el periodo 1996-2002 dejó de ser Dirección para convertirse en la Coordinación de Sorteos, Promociones y Recursos Adicionales.

En sus diferentes etapas este organismo se ha caracterizado por ser independiente de las autoridades universitarias, siendo controlado

por el Patronato Universitario a través de la Tesorería. Sus empleados han estado sujetos a una relación laboral distinta y ajena a la del personal universitario que está integrado básicamente por académicos y administrativos. A partir de 2006 se constituyó la sociedad civil denominada Sorteos Universitarios, S. C., para de esta manera funcionar como una prestadora de servicios en la organización y realización de los sorteos de la UABC.

Situación actual

Sorteos Universitarios es una sociedad civil cuya objeto principal es la prestación de los servicios de colocación, venta y cobranza de boletos para sorteos, rifas y loterías, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica a terceros en el diseño de estrategias de comercialización y financiamiento para la realización de este tipo de

eventos. La prestación del servicio está dirigida a empresas del sector privado o público, a instituciones de carácter social, pero principalmente a la UABC, como entidad universitaria auxiliar de ésta, en los términos de los artículos 150 E a 150 H, del Estatuto General de dicha institución (UABC, 2003).

Hoy en día cuenta con oficinas en las ciudades de Mexicali, Tijuana, Ensenada y Tecate en el estado de Baja California, así como en San Luís Río Colorado, en el estado de Sonora, cuyas instalaciones han sido entregadas en comodato por la UABC a la Sociedad Civil así como todo el equipo con el que operan.

Una característica importante de la organización de los sorteos es que el permiso de Gobernación se le otorga directamente a la UABC, por lo que todo el ejercicio del gasto debe ser a través y a nombre de la propia Institución que es quien construye las casas y adquiere los premios correspondientes. No obstante, los costos de operación de cada sorteo y los de la entidad auxiliar corren con cargo a los ingresos que se generan en dichos eventos. Dentro de la estructura de la UABC se mantiene la Coordinación de Sorteos pero ésta es administrada por el mismo personal que labora en Sorteos Universitario, S.C., cuyas actividades se centralizan en la ciudad de Mexicali.

En resumen, Sorteos Universitarios, S. C. es la empresa “contratada” por la UABC para realizar el sorteo, y ésta se encarga de contratar a todo el personal necesario para su operación que incluye las actividades de promoción, colocación y venta de boletos a lo largo de Baja California y parcialmente de Sonora.

Organización

La estructura de Sorteos Universitarios, A. C. consta de una Dirección Ejecutiva y seis departamentos cuyas funciones se enuncian a continuación:

- Dirección Ejecutiva. Se responsabiliza de la ejecución directa de las funciones adminis-

trativa y operativa de la sociedad. El director ejecutivo se auxilia del personal necesario y tiene todas las facultades que corresponden a un apoderado para pleitos y cobranzas con facultad de sustitución del mandato, para actos de administración general, actos de administración laboral y expedición de títulos de crédito. El director ejecutivo es el funcionario inmediatamente responsable ante el tesorero, del adecuado funcionamiento de la S. C. y del logro de sus objetivos (Sorteos Universitarios, 2005).

- Departamento de Contabilidad. Se encarga de la contratación de personal y de realizar el pago de impuestos y gastos necesarios para la realización del sorteo, así como la contabilización de todos los movimientos que esta organización realiza.
- Departamento Administrativo. Realiza todos los contratos derivados de la organización de sorteos (de construcción, de adquisición de terrenos, de publicidad, de servicios profesionales, etc.), así como las compras de premios, terrenos, papelería y todo lo necesario para su operación. Es responsable también del control de los activos fijos, inventario de premios y del presupuesto.
- Departamento de Gestión, Promoción y Seguimiento. Supervisa la cobranza en el estado, gestiona promociones especiales para la venta de boletos, atención a medios de comunicación así como la asesoría a los diversos organismos que desean realizar sorteos.
- Departamento de Promoción Externa Mexicali. Coordina la venta de boletos en los diversos establecimientos en Mexicali y San Luis R. C. Son., a través de un equipo de promotores, los cuales tienen asignadas zonas de venta en ambos municipios; asimismo supervisa la colocación, promoción, venta y cobranza de esos boletos.
- Departamento de Promoción Interna Mxl. Coordina la venta de boletos a través de la comunidad universitaria del campus Mexicali a través de un equipo de promotores que

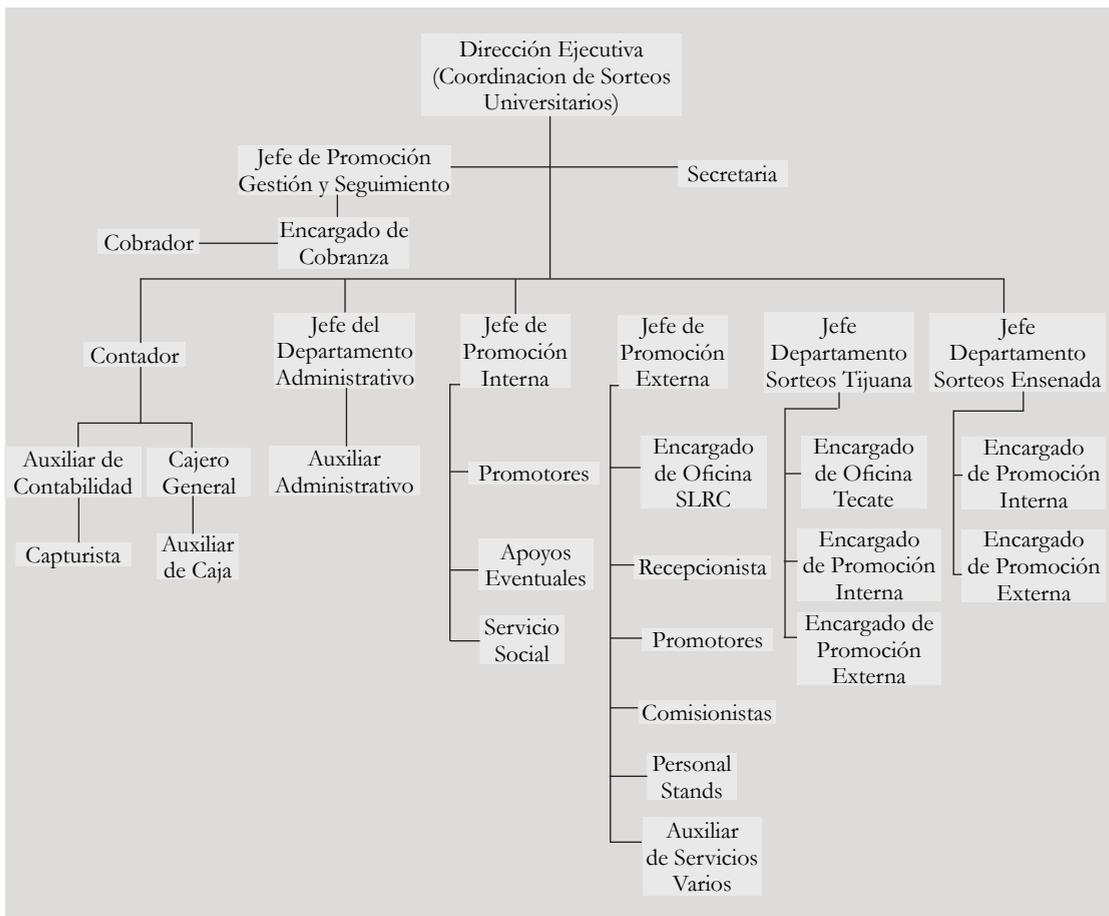
tienen asignadas zonas de venta en diversas escuelas, facultades e institutos de la UABC; asimismo supervisa la colocación, promoción, venta y cobranza de esos boletos.

- Departamentos de Sorteos Tijuana y Ensenada. Se responsabiliza de la venta de boletos asignados a los campus de Tijuana, Ensenada y Tecate organizando actividades de promoción

tanto interna como externa, además de fungir como representantes de sorteos universitarios en las áreas geográficas de cada campus.

La Figura 6 muestra el organigrama completo de Sorteos Universitarios, A. C., mientras que el Cuadro 2 presenta su planta de personal y su distribución por áreas y municipios.

Figura 6
Organigrama de sorteos universitarios



Fuente: UABC, 2007

Cuadro 2
Distribución del Personal de Sorteos Universitarios, A.C.

Area	MXL	TIJ	ENS	TKT	SLRC	Total
Promoción y apoyo a ventas	39	27	17	2	5	90
Administrativos	6	3	2			11
Contabilidad	6	1				7
Informatica	2					2
Total	53	31	19	2	5	110

Fuente: UABC, 2007

Crterios básicos de operación y promoción de sorteos

Se busca que la operación del sorteo sea eficaz y eficiente, siempre procurando optimizar al máximo los recursos y atender a los colaboradores para que continúen colaborando. En el caso de la promoción, durante cada sorteo se busca que los boletos estén en la mayoría de los establecimientos del estado, y se establecen convenios con diversas dependencias con la finalidad de promover los boletos por volumen. Se tiene presencia de los organizadores de los sorteos en los principales medios de comunicación en el estado y se invita a las autoridades universitarias a que hagan lo propio cada que sea posible.

Fases en la organización del sorteo

La organización del sorteo atraviesa por seis etapas que se describen en los siguientes párrafos:

Planeación

Se toma como base los resultados de sorteos anteriores, las condiciones económicas del mercado y la situación política, se define el boletaje a emitir y el precio del boleto. Se realizan encuestas para conocer la opinión de los compradores y se busca incorporar en los sorteos los artículos o equipos que se consideran más atractivos en esa

temporada (moda). Internamente se determina cuántos boletos se entregarán por ciudad y cómo serán distribuidos de acuerdo a las características del personal con que se cuente en cada ciudad.

Se presupuestan los requerimientos por ciudad, de personal, equipo, materiales de oficina y promoción, así como el pago a personal eventual (*stands*, telefonistas, etc.). Una vez definido, precio, emisión y estructura de premios, se procede a reunir todos los requisitos para la obtención del permiso como son poder del responsable del sorteo, emisión, precio y estructura de premios, mecánica de los sorteos, presupuestos de cada uno de los premios, contratos de terrenos y construcción, planos y avalúos bancarios de los bienes inmuebles, diseño (*Dummies*) de boletos a emitir y fianza cuando es necesario.

Una vez que se ha cumplido con todos los requisitos, queda a juicio de la Dirección General Adjunta de Juegos y Sorteos de la Secretaría de Gobernación otorgar el permiso correspondiente.

Adquisiciones y contrataciones

Una vez obtenido el permiso se procede a realizar los trámites necesarios para adquirir los premios del sorteo de acuerdo a los tiempos en que éstos se requieran, así como a la contratación de imprentas para elaborar formatos y publicidad, de carteleras, medios, artículos promocionales y

todo lo necesario para el inicio de sorteo. Dentro de la modalidad utilizada por la UABC denominada “raspadito” (premios instantáneos que se otorgan al descubrirse impreso de notificación) se requiere tramitar y ejecutar el “sembrado” (impresión secreta y protegida de los premios) sancionado por la autoridad.

Inicio del sorteo

Ya realizada la recepción de los boletos se revisan por parte del personal de sorteos en busca de errores. Si éstos se detectan se solicitan los cambios correspondientes procediéndose inmediatamente después a la entrega de boletos por ciudad y por promotor, quienes tienen entre 5 y 8 semanas para colocar la cantidad de boletos que les corresponda.

Pasada la etapa de colocación, viene una etapa de supervisión en donde se visita a los diversos colaboradores para conocer el progreso en la venta de los boletos y en su caso, si los resultados no han sido satisfactorios, recogerlos y asignarlos a nuevos colaboradores (dura aproximadamente de 2 a 3 semanas).

Etapa de devolución

En esta etapa los promotores visitan a sus colaboradores con la finalidad de cobrar los boletos, recoger talonarios, dinero y en su caso, los boletos que no se hayan vendido, estableciéndose para ello una fecha límite.

Entrega de premios

Una vez realizado el sorteo, se procede a la entrega de premios. Se cuenta con 20 días hábiles para la entrega de los mismos y los premios mayores a 1,500 salarios mínimos se entregan con la presencia de un inspector de gobernación.

Finiquito

Concluida la etapa de entrega de premios, se procede a concentrar toda la información con la finalidad de cumplir con los requisitos establecidos por la Secretaría de Gobernación para obtener el finiquito correspondiente, tales como el pago de impuestos por realización de sorteos, comprobante de entrega de todos los premios, presentación de la publicación de resultados por lo menos en dos periódicos, presentación de las listas publicadas en Internet con los resultados del sorteo actualizadas cada 15 días, CD con la grabación del sorteo, pago de los premios no entregados, presentación de copias de todas las actas del sorteo así como de la escrituración de los bienes inmuebles.

Los premios mayores a mil pesos que no se hayan entregado, deberán entregarse físicamente en las instalaciones de la Dirección General Adjunta de Juegos y Sorteos. Una vez que se obtiene la autorización para ingresar los premios y estos se ingresan (entrega física), se queda en espera de obtener el finiquito correspondiente. Cuando se obtiene el finiquito, se da por concluido el sorteo.

Composición de premios directos al público y promotores

Los colaboradores son las personas más importantes para el negocio de los sorteos, por lo que es muy importante que se sientan atraídos por los premios ofrecidos. El criterio que se sigue se establece de acuerdo con la experiencia y los resultados de los eventos realizados, lo que ha llevado a determinar una inversión en premios equivalente al 34.5% del importe total de la emisión de boletos, repartiéndose el 31% en los compradores de boletos y el 3.5% restante en los colaboradores.

Criterios de distribución de los beneficios

Durante los primeros 30 sorteos el recurso excedente se destinó básicamente a la operación de la institución y ésta de forma discrecional otorgaba apoyo a las UA. En virtud de que la promoción en la comunidad universitaria se hacía cada vez más difícil, básicamente porque ésta no percibía beneficios directos, se tomó la decisión de distribuir una parte del excedente a las UA en forma proporcional a su esfuerzo en la venta de boletos. Esta decisión incrementó las ventas en y a través de la comunidad universitaria, ya que cada UA tuvo la oportunidad de incidir en el monto asignado y en su destino, condicionado siempre a su uso en equipamiento con beneficios directos para los estudiantes. El recurso de los sorteos no se puede utilizar para beneficiar al personal administrativo ni docente aun cuando participen en la venta de boletos. Esta regla es conocida en toda la universidad y es muy bien aceptada.

Estrategias de mercado y colocación de boletaje

Toda vez que la Universidad Autónoma de Baja California es una institución reconocida en el estado, es la comunidad universitaria la principal promotora del sorteo. A través de ella se coloca el 56% de la emisión de boletos lo que permite reducir costos de operación en virtud de que se coloca en volumen. A manera de ejemplo, mientras que en promoción externa se colocan 40,000 boletos en 6 semanas, a través de promoción interna se colocan 70,000 boletos en el mismo tiempo; sin embargo, es importante mencionar que el porcentaje de devolución de la comunidad universitaria es del orden del 25% y el de promoción externa del 10% aproximadamente.

La UABC ha tenido que recurrir a diversas estrategias de colocación de boletos, una de las cuales consiste en aprovechar programas de servicio social comunitario, para acreditar hasta 100 horas vendiendo dos carteras de boletos. Con esto se ha logrado que los alumnos de los primeros semestres sean los que mayor cantidad de boletos venden y con el menor porcentaje de devolución.

Otra estrategia utilizada es la de comisiones por venta de boletos en volumen, las cuales se otorgan de la siguiente manera:

Hasta 100 Boletos	10% de comision
101 hasta 500	12%
501 en adelante	13%

A algunas instituciones educativas con las que se tienen convenios se les otorgan comisiones mayores siempre y cuando se comprometan a vender, pagar a tiempo y no devolver boletos.

Otras estrategias de promoción a través de instituciones educativas y de beneficencia pública incluyen descuentos vía nómina en empresas y dependencias de gobierno y promociones especiales a través de Cámaras Empresariales, con egresados de la UABC, en algunas IES de carácter privado, en asociaciones de profesionistas, en eventos especiales como fiestas regionales y el “boletón universitario”.

Medios y estrategias de publicidad

La publicidad se desarrolla principalmente a través de los medios masivos de comunicación, se recurre a los periódicos de mayor circulación en el estado, las principales estaciones de radio y los canales de televisión de mayor cobertura a nivel local en cada una de las plazas. Todo esto apoyado con los artículos promocionales que tradicionalmente se distribuyen durante la promoción del sorteo al momento de entregar

y cobrar las carteras de boletos como son: tazas, tarros y plumas.

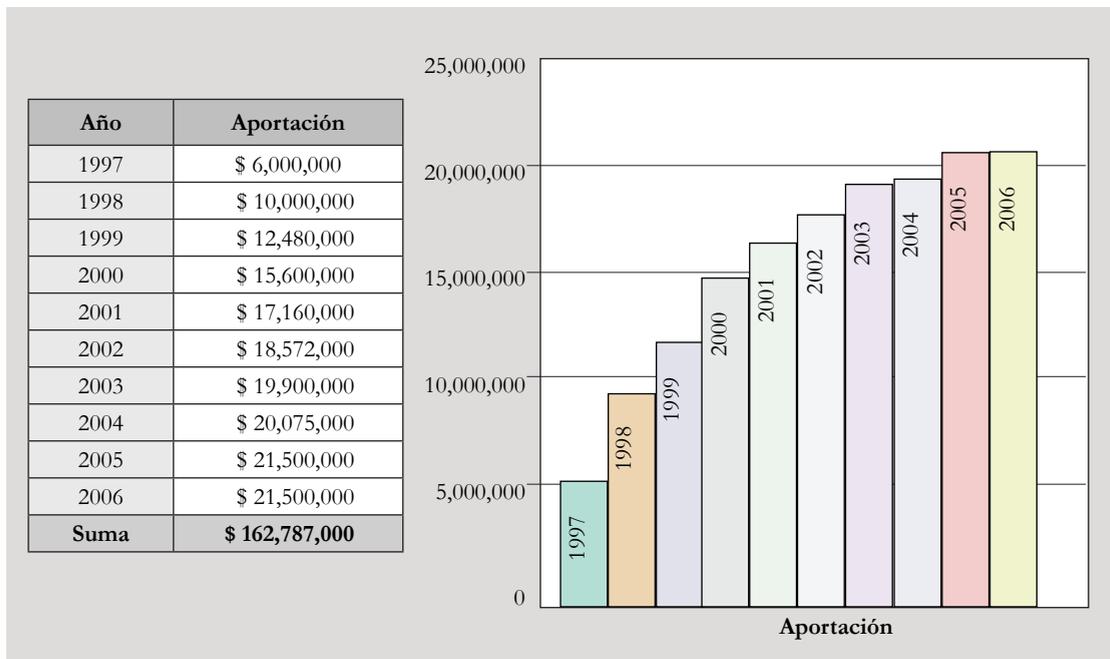
La evolución de sorteos en números

Sorteos Universitarios ha sido desde hace muchos años una de las fuentes más importantes de la UABC en la generación de recursos propios, apoyando con el equipamiento de las UA y contribuyendo a fortalecer la imagen y sentido de pertinencia universitaria. Así, con el esfuerzo conjunto de estudiantes, personal académico y administrativo, colaboradores y de la comunidad en general, cada año se realizan dos sorteos en los cuales se entregan en conjunto más de 6 mil premios a los compradores y colaboradores con un valor económico cercano a los 50 millones de pesos. Las aportaciones netas a las UA ascienden

en los últimos 10 años a valores históricos en aproximadamente 162 millones de pesos, los cuales se desglosan en la Figura 7.

Las cifras presentadas ilustran lo rápido que han aumentado las aportaciones provenientes de los sorteos, las que en tan sólo 9 años se han multiplicado 3.58 veces con una tasa de crecimiento promedio de 15.2% anual. No obstante, es importante hacer notar que esta expansión se dio principalmente de 1997 a 2000, periodo en el que se registra un crecimiento explosivo que alcanzó el 37.5% anual. Si se considera la tendencia mostrada en los ingresos por sorteos, ésta supera con creces a la observada en los subsidios y en la mayoría de los conceptos de ingresos propios.

Figura 7
Aportaciones netas de los sorteos en el periodo 1997-2006



Fuente: UABC, 2007

En lo que se refiere al volumen de boletaje emitido, éste también ha incrementado con los años pero a una tasa más lenta que los ingresos, por lo que el mayor dinamismo encontrado obedece también al ajuste en el precio de los boletos, a las mejoras en su sistema de distribución y a la mayor eficiencia en la recuperación de adeudos. A manera de ejemplo se puede mostrar el comportamiento de los últimos ocho sorteos que corresponden a los semestres comprendidos entre 2003-1 y 2006-2, en donde se puede observar que la emisión aumentó en 5,000 boletos por año o cada dos sorteos arrojando una emisión adicional de 15,000 boletos entre los sorteos 52 y 59; sin embargo, los boletos vendidos aumentaron en 20,520 (ver Cuadro 3).

Cuadro 3
Emisión y Boletos Vendidos

Sorteo	Emisión	Vendidos
52	240,000	231,227
53	240,000	231,917
54	245,000	239,750
55	245,000	241,329
56	250,000	249,618
57	250,000	250,000
58	255,000	238,090
59	255,000	151,747

Fuente: UABC, 2007

Estructura de la competencia

En la actualidad, en el estado de Baja California existen al menos otras siete instituciones que realizan sorteos y que representan una competencia para Sorteos UABC; una de ellas tiene cobertura nacional, tres a nivel estatal y otras tres a nivel municipal. Con cobertura nacional el Instituto Tecnológico de Monterrey realiza cuatro sorteos por año emitiendo 470,000 boletos. A nivel estatal y con un sorteo anual el CETYS emite 55,000 boletos y la Sección 37 del Sindicato Nacional

de Trabajadores de la Educación 20,000 boletos. En este mismo grupo se ubica el Colegio de Bachilleres de Baja California que en el primer semestre de 2007 realizó su primer sorteo con una emisión de 50,000 boletos. Entre las instituciones con cobertura municipal que realizan un sorteo anual, en Mexicali se tiene a CAHOVA y al Patronato Alianza Empresarial para la Seguridad Pública, y en Tijuana a la Universidad de las Californias. Las emisiones de boletos son de 40,000, 50,000 y 40,000 respectivamente.

Los retos futuros

La UABC a lo largo de estos años ha podido comprobar que el sistema de sorteos es un proyecto viable para incrementar los recursos propios de la institución. Sin embargo, los retos asociados a una competencia creciente en el futuro inmediato, requiere de nuevas estrategias en el *marketing* y en la gestión institucional para apoyar los cambios que se requieren. Sorteos Universitarios ha iniciado un proceso de reestructuración en su organización, operación, financiamiento e infraestructura de soporte, con el fin de estar en condiciones de enfrentar el entorno incierto que representa una actividad cada vez más competitiva y con alto grado de complejidad para mantener un crecimiento sano, aún así, también representa una oportunidad para mejorar e innovar con nuevas técnicas y estrategias que garanticen un mejor servicio al cliente final.

Conclusiones

Es evidente que la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento se ha convertido en un tema de la mayor importancia para cualquier universidad pública. El cada vez más difícil acceso a los recursos públicos y su condicionamiento a nuevas reglas de asignación vía concurso con aplicación de fórmulas y estrictas reglas de ejercicio que etiquetan su destino a proyectos específicos, limitan la libertad de las universidades para innovar, atender las demandas

de la comunidad y los problemas locales, que no necesariamente están dentro de las prioridades del gobierno federal.

Lo anterior, obliga a las universidades emprendedoras a reconocer los retos y a convertirlos en ventajas, desarrollando líneas adicionales de ingreso para compartir socialmente los costos crecientes de una educación superior que fortalece su compromiso con la calidad (Clark, 2000). El análisis presentado permite constatar que Sorteos Universitarios es una opción factible y válida para generar los recursos adicionales que requiere una universidad pública como la UABC, si bien el camino futuro no está libre de obstáculos.

En tal sentido, para mejorar el impacto de esta estrategia financiera se recomienda diversificar la aplicación de los recursos obtenidos de acuerdo a las múltiples necesidades de la institución, de tal forma que se logre involucrar a un número cada vez mayor de actores de la comunidad universitaria. La participación comprometida de cada universitario y el posicionamiento social de la institución a través de un esfuerzo por la calidad reconocido socialmente, es lo que permitirá enfrentar exitosamente las necesidades de financiamiento complementario, aumentando la maniobrabilidad y autonomía operativa de la institución para cumplir con sus tareas sustantivas.

Referencias:

- Campos R. (2000). *Disyuntiva actual de la educación superior. Prioridades y estrategias para la educación*. Examen del Banco Mundial. México, UNAM/ Editorial Praxis.
- Clark, B., (2000). *Creando Universidades Innovadoras. Estrategias Organizacionales para la Transformación*, México, UNAM- Porrúa.
- Congreso del Estado de Baja California (1957). “Ley Orgánica de la Universidad Autónoma del Estado de Baja California”. *Periódico oficial del Gobierno del Estado de Baja California*, LXVIII, 117.
- Ledesma, D. (2004). *La Rentabilidad Social de la Educación Superior en Función del Servicio Social Universitario como una Externalidad Positiva. El caso de Baja California*, Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Baja California.
- Mungaray, A., J. M. Ocegueda y D. Sánchez (2002). *Retos y Perspectivas de la Reciprocidad Universitaria a través del Servicio Social en México*, México, Porrúa.
- Psacharopoulos, G. (2005). “Returns to Education: A Further International Update and Implications”, *The Journal of Human Resources*, Vol. 20 (4), pp. 583-604.
- Psacharopoulos, G. (1981). “Returns to Education: An updated international comparison”, *Comparative Education*, Vol. 17 (3), Octubre, pp. 321-341.
- Sebastián, J. (2002). “Tendencias en la cooperación entre universidades y empresas”, en Corona, L. y R. Hernández (Coords), *Innovación, Universidad e Industria en el Desarrollo Regional*, Plaza y Valdés.
- Sorteos Universitarios, S. C., *Estatutos*, Universidad Autónoma de Baja California, 2005.
- SEP. *Estadísticas financieras de las instituciones de educación superior*. <http://www.sep.gob.mx>. Consultada en 2007.
- UNESCO. *Declaración Mundial de la Educación Superior. Visión y Acción*. París, 5-9 de octubre de 1998. <http://www.unesco.org>

UNESCO. (2003). “Políticas para el cambio en la educación superior”, en Tün-
nermann, C., *La Universidad ante los Retos del Siglo XXI*, Universidad Autónoma de
Yucatán.

Universidad Autónoma de Baja California (UABC) (1992). *Estatuto General de la
Universidad Autónoma de Baja California*.

Universidad Autónoma de Baja California (UABC) (2006). *Estatuto General de la
Universidad Autónoma de Baja California*.

Universidad Autónoma de Baja California (2006). *La Gestión Administrativa Orientada
al Desarrollo Académico de la Universidad Autónoma de Baja California 2001-2005*.

Universidad Autónoma de Baja California (2006). *Informe 2006 Rectoría: Dr. Alejandro
Mungaray Lagarda*.

Universidad Autónoma de Baja California (2007). *Archivos varios de Sorteos Univer-
sitarios*.