

TG-MAECE

658

H557h

EJ. 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y
CONSULTORIA EMPRESARIAL



HACIA LA MODERNIZACION DE LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:
CARLOS EVARISTO HERNANDEZ ALAS



PARA OPTAR AL GRADO DE: 18030024
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y
CONSULTORIA EMPRESARIAL

SEPTIEMBRE DE 1999

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

DEDICATORIA:

PARA LUZ DE MARIA, ELISA MARIA Y KARLA IRIS

INDICE



"HACIA LA MODERNIZACION DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR"

Carlos Evaristo Hernández

INTRODUCCION TEORICA Y METODOLOGICA

1.- Consideraciones generales	i
2.- Finalidad y capítulos	iv
3.- Planteamiento del problema	vi
4.- Objetivos	xv
5.- Hipótesis	xvi
6.- Marco teórico-metodológico	xvii

CAPITULO 1

PARA UN CONCEPTO DE MODERNIZACION DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

1.1.- Empresa privada y empresa pública	1
1.2.- Contexto político y empresarial	2
1.3.- Concepto de modernización en la UES	10

CAPITULO 2

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

2.1.- Una síntesis por décadas	23
2.1.1.- Siglo XIX	
2.1.2.- Siglo XX	
2.2.- Un contexto de fricciones	31
2.2.1.- El nuevo Ingreso	
2.2.2.- Fricción burocrática	
2.2.3.- Fricción modernizadora	
2.2.4.- Investigación científica	
2.2.5.- Descontrol financiero	
2.2.6.- Lo trascendente e intrascendente	
2.2.7.- Centralización y descentralización	
2.2.8.- Salarios del personal docente	
2.2.9.- Lo administrativo y lo académico	

CAPITULO 3

PROBLEMÁTICA BASICA PARA LA MODERNIZACION DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

3.1.- Limitaciones en la función financiera	60
3.1.1.- Principios de contabilidad	
3.1.2.- Tesorería y Contabilidad	
3.1.3.- Centralización de fondos	
3.1.4.- Facultades	
3.1.5.- Planificación estratégica	
3.1.6.- Falta de Información	

3.2.- Diagnóstico referente	91
3.3.- Diagnóstico referente de la UES	93
3.3.1.- Variables y estados financieros	
3.3.2.- La rentabilidad	
3.3.2.1.- Estudiante/UES	
3.3.2.2.- Fondos propios y general	
3.3.2.3.- Gastos de capital y consumo	
3.3.2.4.- Inversión y presupuesto	
3.3.2.5.- Venta de servicios/presupuesto	
3.3.2.6.- Renta de propiedad	
3.3.3.- Los costos	
3.3.3.1.- Dirección y presupuesto total	
3.3.3.2.- Personal docente y no docente	
3.3.3.3.- Gerencia General	
3.3.3.4.- Costo unitario por estudiante	
3.3.3.5.- Investigación y proyección social	
3.3.4.- Equilibrio financiero	
3.3.4.1.- Ingresos y gastos	
3.3.4.2.- Endeudamiento	
3.3.4.3.- Superavit	

CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.- Conclusiones	114
4.2.- Recomendaciones	121

INTRODUCCION TEORICA Y METODOLOGICA



1.- Consideraciones generales.

El problema que se aborda en el presente estudio, es el de establecer, a través de un proceso de abstracción, utilizando metodología de la teoría del conocimiento aplicada a metodología de la administración científica, en qué dimensión de la función y el proceso administrativo, se ubican los principales problemas que generan dificultades para la modernización de la UES; auscultando las potencialidades para superarlos.

Probablemente, algunos elementos de la importancia del estudio puedan referirse de la siguiente manera: la UES, es la primera Universidad en El Salvador. Hasta principios de la década del 60 era la única Universidad en el país; su presencia nacional, en el plano académico y político-institucional, ha sido y es de gran trascendencia, y su carácter de Institución rectora de la Educación Superior, llega hasta principios de la década del 80, cuando proliferan las Universidades privadas.

La participación de la UES, en la vida nacional, ha sido decisiva: por décadas ha sido fuente de generación teórica sobre diversos campos tecnológicos y científicos y la participación político-institucional en la vida nacional, ha sido tan profunda, que puede decirse, que en el conflicto bélico de la década del 80, dos Instituciones del Estado, estuvieron inmersas, de manera directa, en dicho conflicto: el Ministerio de Defensa y la UES.

Con la firma de los Acuerdos de Paz, en 1992, se desplaza el eje de contradicciones nacionales del plano político-militar, que predominó en la década del 80, al plano del desarrollo económico y social. Si bien el decisivo aporte de la UES, al proceso y a la solución política del conflicto fué singularmente notorio, no fué reconocido en la firma de los Acuerdos de Paz, de manera específica, ni se tomaron providencias para subsanar, así sea en parte, los daños materiales (edificios, bibliotecas, que fueron destruidos por intervenciones militares, a principios y mediados de la década del 70 y del 80), no se diga, para reparar los daños físicos y psicológicos, en la comunidad académica

que soportó y enfrentó con históricas fuerzas morales, el esfuerzo de la participación política de la Institución, en la oposición y desarrollar la ciencia al servicio de la sociedad en el marco de una opción política que tenía como propósito derrocar una dictadura militar y lograr la democratización del régimen político y social.

En el nuevo período, para la UES, se exige, históricamente, un cambio en la dimensión del aporte principal, que se desplaza de lo político-institucional, a potencializar su desarrollo académico-científico, para servir a la sociedad, desde su propia especificidad, como entidad generadora de profesionales calificados y de teorías científicas y tecnología, sobre los diversos ámbitos de la problemática nacional. Naturalmente, que no se trata de que una dimensión excluya a la otra, sino que el énfasis histórico, acentúa el papel de lo académico-científico y supedita lo político-institucional.

2.- Finalidad y capítulos.

La finalidad del presente estudio es detectar los elementos administrativos, especialmente los financieros, que obstaculizan que la UES, modernice su dimensión académico-científica, para potencializar el aporte de la Institución que ha dado y seguirá dando, invaluable servicios a la sociedad.

En el capítulo 1, del presente trabajo, se examinan conceptos y teorías, sobre el problema de la modernización, en el contexto de la globalización. Y se puntualizan algunas diferencias entre lo que implica la modernización de las empresas privadas y públicas.

En el capítulo 2, se realiza un enfoque de la historia de la UES. Se procura hacer una síntesis inicial, por décadas, de los principales hitos de transformación institucional.

En el capítulo 3, apoyándose en metodología de la investigación científica, se trabaja un marco conceptual, antecedentes, situación actual y perspectivas.

La metodología dialéctica, en teoría del conocimiento y del diagnóstico rápido y referente en la teoría del proceso administrativo, constituyen el trasfondo del análisis.

La aplicación de dichas metodologías propicia un análisis de las funciones de la empresa, a través de investigaciones empíricas, bibliográficas y participativas, que establece que la función financiera, constituye la contradicción principal, desde la dimensión administrativa, para la modernización de la UES. Se sostiene que sin una adecuación de recursos financieros, es prácticamente imposible, potencializar la modernización académica; y de seguir así, la UES, enfrentará serias limitaciones y potencializará obstáculos para su desarrollo. Se puntualizan algunos aspectos, diferentes, en los que repercute el inadecuado ejercicio de la función financiera.

En el capítulo 4, se presentan conclusiones y recomendaciones.

3.- Planteamiento del problema.

Desde la perspectiva social, la importancia de examinar los obstáculos y potencialidades relacionados con la modernización de la UES, son evidentes.

Es conocido el hecho de que el proceso de globalización ha puesto de relieve, como una constante, que los países que se han insertado con aceptable éxito en el mercado mundial, han tenido considerables inversiones en investigación y desarrollo, y en ello, han tenido un lugar importante las universidades; para contribuir al desarrollo económico y social nacional, se necesita, pues, potencializar el aporte científico-técnico de la UES.

Destaca en esta dirección el hecho de que la UES, por el contexto histórico-político, en el que se ha desenvuelto ha orientado su actividad académico-científica, expresamente, en beneficio de los sectores mayoritarios de la población.

La UES, es asimismo, una entidad del Estado, financiada esencialmente con los impuestos. De manera que los contribuyentes, tienen por definición, directa o indirectamente, interés en conocer lo relacionado

con (y en que se utilicen adecuadamente) los fondos públicos. Aún en el caso de "los indiferentes", la UES, debe contribuir a la educación de la población, fomentando el interés en el conocimiento del manejo de la "cosa pública".

Institucionalmente, toda empresa tiene interés en conocer su funcionamiento interno. Aunque esta situación de "conocer críticamente el funcionamiento interno de una empresa", se presenta, muchas veces, con mayor necesidad y claridad en la empresa privada, debido a que requiere de un uso eficiente y eficaz¹ de los recursos humanos, materiales y financieros, para maximizar sus ganancias.

¹ Una diferenciación simple de los conceptos, es la siguiente: eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas y eficacia, en hacer las cosas correctas. Por deducción, existen contradicciones entre los dos conceptos: se puede hacer correctamente una cosa incorrecta y viceversa. El propósito, es hacer correctamente las cosas correctas. Un profesor ilustraba la situación con el ejemplo de que en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) le amputaron correctamente la pierna a una persona, pero no era la pierna que deberían haber amputado.

En la empresa pública, se presentan una serie de mediaciones de intereses políticos² que limitan un constante, ágil y cristalino proceso de examen administrativo; pero además de que la ley establece mecanismos de control en las empresas públicas, se presentan coyunturas y períodos, que posibilitan la realización de análisis crítico-constructivos.

En un examen integral del funcionamiento de las empresas públicas, puede enfatizarse el hecho de que realizan funciones necesarias e imprescindibles, que no pueden realizar las empresas privadas, precisamente por el contenido social y político de las mismas. Para ejecutar de mejor manera sus funciones, en beneficio de la colectividad, las empresas públicas, requieren de la modernización.

² La incidencia de lo político en la administración pública, en América Latina, se presenta como obstáculo para el desarrollo de las Instituciones, cuando "lo político" es la única o básica fuente de bienestar o poder económico de los funcionarios y genera una tendencia a perpetuarse en el poder político-institucional, o a usufructuarlo económicamente al máximo cuando se ejerce ("los puestos públicos son para componerse" se dice en nuestro medio). En limitaciones de este tipo (entre otras, como las bajas remuneraciones y el estilo de dominación que frena el desarrollo de las fuerzas productivas y la competencia) se asienta, gran parte de la corrupción institucional y el atraso en la modernización, en América Latina y en el mundo. El tratamiento de "lo financiero", es también determinante para propiciar una reforma político-institucional y ética.



En la UES, existen encontradas fuerzas, que favorecen o se oponen a la modernización. Incluso, existen diferentes concepciones de lo que significa modernización.

La idea de que no hay que cuestionar profundamente ni públicamente ciertos problemas administrativos de la UES, en virtud de que ello favorece a los enemigos de la Institución, va cediendo, en la medida, en que se presenta cierto desorden administrativo-financiero, que aflora, por sus mismas contradicciones, públicamente, propiciado ello, hasta por la inercia de los procesos y las contradicciones entre funcionarios. Por lo demás, la democracia se construye con un adecuado manejo de la cosa pública, potencializando su servicio social y para ello, es necesario examinar, con profundidad crítica la administración y el uso de los recursos públicos.

En la UES, tanto por parte de sus autoridades, como por iniciativas independientes de quienes integran su comunidad, se han realizado esfuerzos por detectar los principales problemas y la forma de resolverlos: sesiones de análisis y evaluación, seminarios y congresos.

Quien escribe este trabajo, ha participado y ha sido y es integrante de iniciativas de modernización de la UES, como ex-funcionario, y como miembro de la comunidad universitaria, en calidad de profesor de la Facultad de Ciencias Económicas. En algunos procesos de evaluación, se ha participado, como organizador, aplicando metodologías de planificación, implementación y control, trabajo en equipo, dinámica de grupos, técnicas de investigación-acción. En los diagnósticos, se han relevado problemas de dirección institucional, académico-científicos, administrativos, de democracia universitaria, gremiales.³

Los resultados han sido importantes, sin embargo, a la luz de las experiencias y en la gama de problemas detectados, se puede decir, que no se ha logrado establecer, como dice el método dialéctico "el aspecto principal de la contradicción principal", en lo que a la dimensión administrativa se refiere.

³ **PROGRAMA ALTERNATIVO, Propuesta para Discusión**, noviembre 1990. En la discusión de esta propuesta, participaron, en diferentes mesas de trabajo, alrededor de 40 profesores universitarios.

La contradicción histórica principal puede ubicarse entre lo político y lo institucional, en este contexto, la tendencia es a que predomine la participación institucional sobre la participación política de la UES.

Desde el punto de vista empresarial, en este momento histórico⁴, para el desarrollo de la UES, se presenta en la unidad y lucha entre lo administrativo y lo académico; los análisis indican que muchos de los planes de modernización académica de la UES, tropiezan, al momento de su ejecución con una serie de limitantes administrativas: incompatibilidad de la planificación administrativa con la planificación académica; la supeditación en aspectos importantes de lo académico a lo administrativo: trámites, criterios, burocracia, por ejemplo.

Y el aspecto principal dentro de lo administrativo, lo constituye lo financiero. En efecto, del conjunto de dimensiones administrativas, destaca, por su incidencia en el plano académico, y

⁴ Dependiendo de los momentos históricos, varía la contradicción.

aún, dificultando el desenvolvimiento de otros procesos y funciones, la dimensión financiera.

A manera de ejemplo, se puede mencionar que la UES, ha tenido, con bastante frecuencia, retrasos considerables, hasta por seis meses, en la presentación de los informes financieros, requeridos, por las mismas Instituciones del Estado; es fácil imaginarse, lo difícil que resulta planificar académicamente con nebulosidades de tal naturaleza en la determinación de los recursos financieros. Ninguna otra función afecta tanto el desarrollo de la UES, como la función financiera.

La UES tiene, en su favor, una serie de condiciones:

- a) una aceptable la producción de profesionales, que se insertan con relativa facilidad en el mercado de trabajo,
- b) mercadológicamente la UES (y hasta por la inercia de ser la "universidad más barata del país, a la par de ser una de las mejores") está posicionada,
- c) tiene un número creciente de solicitudes de nuevo ingreso y,
- d) mantiene su promoción, como uno de los centros más destacados en el país, de enseñanza superior de alto nivel.

Pero estas ventajas, están siendo crecientemente cuestionadas por Universidades privadas que van elevando y especializando su nivel; esas ventajas que tiene la UES, deben mantenerse y potencializarse modernizando a la UES (conforme lo requiere el país) adecuando el funcionamiento de la Institución, a las exigencias de un mundo globalizado, que demanda niveles superiores de calificación de profesionales y la creación de ciencia y tecnología.

Un "botón de muestra" de aspectos centrales (que se presentan por insuficiencias o erróneas políticas académico-financieras) limitantes para el desarrollo futuro de la UES: no existen centros o institutos de investigación, y un par de esfuerzos de desarrollo de la investigación, no están sólidamente financiados y prácticamente, no existe investigación científica, sistemática, especializada; resulta inconcebible o al menos, tortuoso, poder subsistir en el nuevo milenio sin investigación científica, para una entidad académica. Y no es por falta de presupuesto, que esto acontece en la UES.

La UES, en la actualidad, reduce a la dimesión de formación de profesionales, su papel en el desarrollo nacional, esterilizando su

contribución científica y tecnológica al esclarecimiento y resolución de los problemas nacionales.

El planteamiento del problema se presenta de la siguiente manera:

En la UES, la dimensión con que se presentan los obstáculos para la modernización administrativa, especialmente la financiera, determinan las limitaciones que se tienen para la modernización académico-científica.

Tanto en el proceso y la función financiera de la UES, se encuentran limitaciones y potencialidades para su modernización. Es necesario elucidar el papel dominante-dominado de lo administrativo y lo académico, por un lado y de lo administrativo-financiero, por otro. En la UES, cualquier modernización académica tropieza con obstáculos administrativo-financieros, a veces insuperables, que la mantienen, en un estancamiento académico.

4.- Objetivos.

4.1.- Objetivo general.

- Contribuir a la modernización de la Universidad de El Salvador.

4.2.- Objetivos específicos.

Examinar:

- los principales obstáculos y potencialidades de la UES, en su función financiera.
- las relaciones entre la función financiera con la unidad de la empresa encargada de ejecutarla: la Gerencia General.
- las relaciones financieras básicas del presupuesto de la UES.
- relevar la información representativa de valoraciones sobre las limitaciones de la función financiera.
- proponer líneas estratégicas para superar limitaciones en el ejercicio de la función financiera, en la perspectiva del pronto inicio del siglo XXI.

5.- Hipótesis principales.

- Desde la dimensión administrativa, un obstáculo esencial para la modernización de la UES, lo constituyen las deficiencias de la función financiera.
- La UES, es una institución que manifiesta limitaciones considerables, en cuanto a la falta de rentabilidad, altos costos de operación y desequilibrios financieros.
- Los planes de desarrollo de la UES, son inconsistentes, en el sentido de que la planificación estratégica, en lo académico, se separa de la planificación estratégica, en lo financiero.

6.- Marco teórico-metodológico.

En este trabajo, se han combinado, dos metodologías del conocimiento, una general y otra específica.

La metodología general, esta relacionada con un esfuerzo de aplicación del **Método Dialéctico** en el conocimiento de la problemática de la Universidad de El Salvador, UES.

La metodología específica, está vinculada a la aplicación de la metodología del **Diagnóstico Rápido y Referente**, que fué impartida en la Maestría en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial, MAECE.

El método general, dialéctico, se ubica en el campo de la Filosofía, en la dimensión de la teoría del conocimiento, de la epistemología. El método específico, diagnóstico rápido y referente, se ubica en el

se ubica en el campo de la Administración Científica, en la dimensión del proceso administrativo en la fase de control.⁵

Desde el punto de vista filosófico-epistemológico, el método dialéctico, contiene una serie de principios de teoría del conocimiento para observar la realidad, entre ellos, tenemos:

- a) La realidad debe observarse como un conjunto de contradicciones.
- b) Es siempre cambiante, lo que no quiere decir que pierda identidad en el espacio y el tiempo.
- c) Las contradicciones pueden ser diferenciadas o antagónicas.
- d) El método consiste en distinguir la contradicción principal, de las secundarias.
- e) La contradicción principal, es el factor del que depende la resolución, del conjunto de contradicciones que conforman el problema.

⁵ De acuerdo a la clásica y original definición de George R. Terry, el proceso administrativo contiene las fases de planificación, organización, dirección, ejecución y control. Posteriormente excluyó la dirección como fase del proceso. Terry, George, **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION**, Editorial Continental, 1982. Primera edición en inglés: 1972. Fernández Arena, propuso solamente tres fases: Planificación, Implementación y Control. Fernández Arena, José Antonio, **EL PROCESO ADMINISTRATIVO**, Editorial (?), México, 19 (?).

Desde el punto de vista administrativo, el método del diagnóstico rápido y referente, consiste en observar a la empresa a través de varias dimensiones, y, al final, establecer la problemática de la empresa.

Para el método del Diagnóstico Rápido, la dimensión financiera, formalmente debe iniciar el reporte y el estudio de la "problemática de la empresa".⁶

Los datos para el estudio de la problemática financiera en el diagnóstico rápido, provienen, a su vez, del análisis de la función financiera en el diagnóstico referente.⁷

Uno de los elementos positivos de contar con los dos métodos (el general de teoría del conocimiento y el específico de la ciencia de la

⁶ Las **dimensiones del análisis** de la empresa en el **método del Diagnóstico Rápido**, son las siguientes: jurídica; inversiones; plantas o establecimientos; productos; producción; mercadeo; personal; administración; **problemática de la empresa: financiera**; administrativa; legal; producción; comercial; personal; organización; informaciones generales.

⁷ El Diagnóstico Referente, contiene los siguientes elementos básicos: antecedentes de la empresa; estructura técnico productiva; **diagnóstico: función económico-financiera**, de mercadeo, de producción, de personal, función administrativa y función gerencial; y finaliza con el análisis estratégico. García Cárdenas, Jairo (revisado por Giuseppe Gorgazzi), **CASO DIAGNOSTICO EMPRESARIAL: INDUSTRIAS ROMANCE LTDA**, Mimeo, Pereira, diciembre de 1989.

administración) en el análisis, es que el método dialéctico complementa y a veces suplementa el método del diagnóstico rápido y referente.

El método dialéctico, entre otros, aplicado a la historia, ha revelado la importancia histórica de la función financiera, a nivel económico y social, y que penetra el ámbito empresarial; conforme a la interpretación dialéctica de la historia del dinero y sus funciones, se ha pasado del intercambio mercantil simple (mercancía por mercancía, m-m) a la función más evolucionada del dinero (el dinero que engendra dinero, d-d').

Desde el punto de vista de la dialéctica de la historia, en la contradicción mercancía-dinero, la función financiera, de tener un papel supeditado al intercambio mercantil en el trueque, pasa a tener un papel dominante, en el capitalismo, cuyas expresiones más acabadas son los sistemas financieros (desde los bancos hasta la bolsa de valores), que se convierten en rectores de la actividad de producción, circulación y consumo de mercancías.



Por metodología deductiva de la dialéctica de la historia, de los elementos históricos, generales, inferimos, en lo particular, que la función financiera de la empresa, es uno de los elementos centrales, de los puntos de partida para el análisis empresarial, lo cual es recogido por el método del diagnóstico rápido, al menos formalmente, en el análisis de la problemática de la empresa.

La ciencia de la administración de empresas, como se sabe, ha establecido en cuatro las funciones básicas de la empresa: finanzas, producción, personal y mercadeo. El análisis de estas funciones, también es recogido por el método del Diagnóstico Rápido, en su parte analítica, constituida por el Diagnóstico Referente.

El Diagnóstico Referente, examina las 4 funciones tradicionales de la empresa: financiera, mercadeo, producción y personal, y añade dos: la función administrativa y la función gerencial.⁸

⁸ En el Diagnóstico Referente, el análisis de la función administrativa tiene "el objeto de verificar los reportes del sistema de información frente a las exigencias de la empresa" y para ello analiza datos básicos, complejidad de la función, nivel de servicio hacia otras funciones, peso de lo administrativo y políticas de gestión administrativa. El análisis de la función gerencial en el Diagnóstico Referente, contempla en nivel de profesionalización, la integración orgánica y el clima gerencial. García Cárdenas, Jairo, obra citada.

Una parte esencial del Diagnóstico Referente, lo constituye, como se deja dicho, la función financiera. La función financiera, se examina, en tres aspectos principales:

- **análisis económico global**, cuyo propósito es determinar la rentabilidad.
- **análisis de la gestión económica**, con la finalidad de examinar si se trabaja con costos altos.
- **análisis de la gestión financiera**, con el propósito de determinar el equilibrio entre ingresos y gastos.

En cada uno de los análisis se construyen índices. Aunque existe un listado de los índices a construirse, se puede trabajar con "índices clave" (adecuados a la empresa que se analiza, sin necesidad de elaborar una compendiosa cantidad de índices) que reflejen la rentabilidad de la empresa.

Los datos básicos, con que se cuenta para el análisis del Diagnóstico Rápido y Referente, de la UES, provienen de presupuesto elaborado en 1996, con vigencia en 1997, publicado en el Diario Oficial. Se

complementa la información, analítica, con el informe de la ejecución presupuestaria del 1o. de enero al 31 de diciembre de 1997 y con el informe de la auditoría externa, para el mismo período.

El detalle del análisis y sus resultados, se encuentra en el capítulo 3.



CAPITULO 1

PARA UN CONCEPTO DE MODERNIZACION DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

1.1.- Empresa pública y privada.

Los conocimientos en Administración de Empresas, pueden ser aplicados a empresas públicas o privadas. Y en el campo de las empresas públicas, a aquellas que son autónomas.

La diferencia consiste en que las empresas privadas, orientan su funcionamiento por el afán de lucro, o es el componente indispensable, aún en el marco de las modernas corrientes mercadológicas de servicio al cliente.

En las empresas públicas, la función primordial es el servicio social, aunque algunas de ellas, funcionen con la perspectiva de la ganancia.

Lo que es prioritario en el sector privado (la ganancia) y lo que es secundario (el servicio social) se invierten cuando se examina el sector público: trabaja en actividades que no generan ganancia y tiene como objetivo principal el servicio social y supeditadamente la obtención de beneficios. Pero esto no significa que las empresas públicas, por no tener un propósito de lucro, tengan forzosamente que ser irrentables; la UES, puede ser una empresa pública, educativa, rentable, sin que ello signifique que persiga el lucro, pues los excedentes que obtenga los puede reinvertir en la ampliación de su función social.

1.2.- Contexto político y empresarial: acuerdos de paz y globalización.

La dimensión política, siempre afecta la dimensión empresarial. Pero los afecta de manera diferente, dependiendo del tipo de empresa: privada o pública.

En el primer caso la incidencia de lo político en lo administrativo, es generalmente indirecta y es directa en el caso de las empresas públicas.

La UES es un peculiar caso en el que la dimensión política incide con cierta profundidad en su desempeño administrativo.¹ A lo largo de su historia², desde su fundación el 16 de febrero de 1841, la UES, ha sido, en general, un espacio abierto a todas las formas de pensamiento científico, aunque en ciertos períodos, ha existido un proceso de ideologización, pro-gubernamental o anti-gubernamental, del pensamiento académico y se ha ocasionado, con el concurso de otros factores del entorno político, un involucramiento más profundo de la Institución en la dinámica política.

¹ Lo "político", en su aspecto partidario y estatal, ha sido determinante en el desarrollo de la UES, y como tal, ha sido fuente de potencialidades y debilidades para la UES, lo que sería objeto de estudio de la Sociología y la Ciencia Política. Elementos como "intereses individuales, de grupo, de partido, de la institución", "correlación de fuerzas", "organización gremial, organización política y organización institucional", "ideología y ciencia", "intereses de clase social e intereses académicos", "política de partido y política de la institución", "influencia de la derecha e influencia de la izquierda", "ciencia, empresariado y proletariado", entre otros, han formado y forman parte del contexto en el que se deben resolver las contradicciones administrativas y financieras en la UES.

² Durán, Miguel Angel, **HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR 1841-1930**, Editorial Universitaria, San Salvador, 1975. Primera edición: 1941.

Por lo anterior, al examinar las perspectivas del proceso de modernización de la UES, es necesario establecer ciertas relaciones entre la dimensión política y la empresarial, al menos para que se infieran los límites del enfoque.

Desde la dimensión histórica reciente, dos fenómenos afectan el desarrollo empresarial público de la UES: el proceso de paz y la globalización.

Después de una década, la del 80, de conflicto bélico generalizado en El Salvador, en el que de una u otra manera, directa e indirectamente, se vió involucrada la UES, se firmaron los Acuerdos de Paz, en México, en 1992.

Se inició un nuevo período tanto para la Nación, como para la UES. En este caso, se desplazó la incidencia en su funcionamiento, de la dimensión política a la académica.

La firma de los Acuerdos de Paz, se ha entrelazado con el proceso de desarrollo del mercado mundial, conceptualizado como globalización.

El proceso de globalización implica el funcionamiento interdependiente de las economías, las Capitalistas entre sí, pero también el intercambio mercantil con las Socialistas, que han quedado, luego de la disolución del Sistema Socialista.

La globalización tiene una serie de dimensiones: tecnológicas, empresariales, económicas, políticas³. En lo atinente a las empresas públicas, el impacto inmediato de la globalización corre por dos procesos:

- a) el impacto de la revolución científico-técnica, especialmente en el desarrollo de las computadoras personales, que a mediados de la década del 80, hacen innecesaria la mano de obra burocrática en extensos segmentos administrativos del sector público y,
- b) desde el punto de vista político, la globalización implicó la adopción de mecanismos, modelos y aún el sistema de economía de mercado

en economías planificadas, y la disolución del Socialismo como sistema económico mundial.

El entronizamiento de mecanismos, modelos y sistemas de economías de mercado, en estas condiciones conlleva un proceso de adaptación de las empresas públicas que las han impelido a replantearse procedimientos de uso eficiente y eficaz de recursos y de privatización de ciertas actividades, anteriormente restringidas al Estado.

La globalización genera una tendencia hacia la información abierta, a presupuestos por áreas de gestión en las empresas e instituciones y a la descentralización y esto tiene una especial repercusión en Instituciones como la UES.

³ Hernández, Carlos Evaristo, "**NOTAS PARA UN CONCEPTO DE GLOBALIZACION**", en **PROYECCION UNIVERSITARIA**, Revista de la Secretaría de Docencia, Investigación, Postgrado y Proyección Social, UES, Año II, noviembre de 1997, No. 4.

El desarrollo de las comunicaciones, un componente central del proceso de globalización, tiene repercusiones contradictorias pero complementarias: es cierto que la tecnología moderna en las comunicaciones posibilita el aislamiento de estudiantes, profesores y administrativos, que trabajan en relación directa con una computadora personal, pero al mismo tiempo una mayor interconexión, a través de internet o intranet, ya sea al interior de la misma UES, o con otras entidades universitarias, nacionales e internacionales.

Es posible que en el futuro se tenga más comunicación con entidades externas y menos con entidades internas, en ciertos casos. Los procesos manuales, forzosamente, en la mayoría de los casos, deben abrirle paso a los procesos computarizados.⁴

Esta es una realidad que tiene a su base la revolución científico-técnica.

Hasta principios de la década del 60, la UES fué la única Universidad en El Salvador. A mediados de la década del 60 se aprobó la Ley de

⁴ El nivel de información y conocimientos que en el mundo actual se pone a disposición de cada persona, tiene a hacerla más independiente; incluso, en algunas Universidades, los pagos de cuotas y la inscripción de asignaturas, puede realizarse por Internet.

Universidades Privadas y luego, inició su funcionamiento la Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" (UCA).

La década del 70, en la dimensión política nacional, se caracterizó por un proceso de agudización de contradicciones políticas y sociales que culminó con el Golpe de Estado de octubre de 1979.

La UES fué intervenida militarmente en 1972 y ocupada paramilitarmente hasta 1976 y fué nuevamente ocupada militarmente en 1980, cuando su campus fué cerrado por varios años obligándola a funcionar en locales alquilados, "en el exilio" y también fué intervenida militarmente, una vez más, en 1989⁵.

⁵ Mejía Méndez, René Mauricio, "El Funcionamiento de la Universidad Bajo Condiciones de Guerra y Persecución", en **LA UNIVERSIDAD**, Año CXV, No. 1, Julio-agosto de 1990. "El 26 de Julio de 1980, la Universidad es desplazada de su campus (...) el 26 de octubre es atacado a balazos el Rector, Ingeniero Felix Antonio Ulloa, quien fallece un día después (...) la población estudiantil disminuyó de 28,000 alumnos en 1980 a 6,000 en 1982 (...) funcionó como UNIVERSIDAD EN EL EXILIO, hasta recuperar su campus el 22 de mayo de 1984 (...) Desde un año antes del 11 de noviembre de 1989, el gobierno había impuesto al campus un cerco militar (...) se acusaba a la Universidad de ser el santuario de la subversión y de facilitar la acción armada de los comandos urbanos de la capital (...)" p.p. 57 y 58.

Naturalmente que todos estos acontecimientos histórico-políticos, han incidido en el funcionamiento administrativo de la Institución, agregándose el hecho de que, en la década del 80, proliferaron, con el cierre de la UES, las Universidades privadas, a tal grado que, a finales de la década del 80, ya se contaban por más de tres decenas.

En la actualidad, la UES, cuenta con una estructura altamente centralizada, prácticamente un residuo del funcionamiento de cuando era la única Universidad del país; una estructura, que si bien fué adecuada y potencializó su desarrollo en determinados momentos históricos, existen indicadores, de que se constituye en un obstáculo para elevar su competitividad académica y científica en las actuales circunstancias.

La estructura centralizada de la UES, administra cerca de 30 mil estudiantes, 1,500 empleados administrativos y 1,500 docentes. Tiene 12 Facultades, 9 de ellas ubicadas en San Salvador y el resto, las Facultades Multidisciplinarias, que antes eran los Centros Regionales de Oriente, Occidente y el Paracentral.



1.3.- Un concepto de modernización en la UES.

La modernización es un proceso inherente a la globalización y ésta es un proceso real de desenvolvimiento del mercado mundial.

Naturalmente que la globalización conlleva aspectos negativos⁶, pero tiene también aspectos positivos en cuanto a la revolución de las fuerzas productivas, que en la dimensión modernizadora implica descentralización, la transformación tecnológica, administrativa, económica, política y social de personas, empresas, instituciones del Estado, sustentada, se insiste, por el desarrollo de las fuerzas productivas.

⁶ Son consustanciales al crecimiento de la economía capitalista los fenómenos de la inflación y el desempleo, que se atenúan cíclicamente, en diferentes intensidades, relacionadas con el manejo de la política monetaria y la fiscal. Véase Dornbush Rudiger y Stanley Fisher, **MACROECONOMIA**, McGraw Hill, México, 1996. La economía capitalista revoluciona las fuerzas productivas, impulsa el crecimiento de la producción y el intercambio mercantil nacional y mundial, mejora constantemente la tecnología desarrollando la composición orgánica del capital (c/v) y diferenciando las mercancías pero al hacerlo, genera desempleo, tendencia al monopolio, diferenciación agraria: proletarianización del campesino, reducción de la población agrícola y crecimiento de la población industrial, empobrecimiento de amplios sectores de la población, crisis económicas recurrentes nacionales e internacionales y ello genera condiciones para la revolución política. Véase Lenin, **A PROPOSITO DEL LLAMADO PROBLEMA DE LOS MERCADOS**, Siglo XXI Editores, México, 1974 (?). Primera edición: 1897 y también, Lenin, **EL DESARROLLO DEL CAPITALISMO EN RUSIA, PROCESO DE FORMACION DE UN MERCADO INTERIOR PARA LA GRAN INDUSTRIA**, Editorial Progreso, Moscú, 1977 (?). Primera edición: 1899.

La modernización de la UES, puede ser entendida como el proceso de transformación tecnológica, académica y científica, administrativa y jurídica para adecuarse al contexto mundial de la globalización, que se expresa en la tendencia hacia la descentralización de las funciones administrativas, académicas y de investigación.

Examinando con cierto detenimiento la anterior afirmación, se podrían hacer las consideraciones siguientes:

- **Transformación tecnológica.**

Ya se dejó apuntado antes, que uno de los elementos de la revolución científico-técnica, que tiene un impacto directo en la unificación globalizada de las sociedades, es el desarrollo de las computadoras y las comunicaciones.⁷

⁷ "Estamos trabajando en crear un software para el comercio electrónico. Además estamos desarrollando productos relacionados con las redes inalámbricas, como dispositivos para "áreas amplias" -teléfonos celulares y *beepeers*- y en unos meses lanzaremos productos computacionales para las universidades, en las que uno puede usar una pc portátil o unas máquinas tableta para poder conectarse *online* dondequiera que esté", "El Comercio Electrónico, Según Bill Gates", FORTUNE AMERICAS, 12 de abril de 1999, p. 14.

En la UES, por ejemplo, el hecho de que no se tenga sistematizado, unificado y operando, un registro y control financiero computarizado, constituye un profundo y considerable atraso y falta de modernización. Esta falla, no posibilita, entre otras limitaciones más profundas y perjudiciales la realización inmediata (tal como se efectúa en la mayoría de empresas que manejan volúmenes de fondos similares a los que administra la UES) del control contable, conciliaciones bancarias, y la coherencia entre los informes financieros de tesorería y contabilidad.

Este proceso de transformación tecnológica, de computarización de los sistemas de información y control financiero se desarrolla lentamente y por inercia; y más bien, porque corresponde a situaciones reales. Se refleja en la UES, en acciones conscientes o inconscientes, voluntarias y no voluntarias que frenan o potencializan la delegación de autoridad y responsabilidad y el proceso de descentralización. Se dice, consciente o inconscientemente porque en la UES, y este es el problema, no pueden observarse medidas sistemáticas institucionales para modernizar, introduciendo sistemas de control financiero

computarizado, descentralizando y fiscalizando con la moderna tecnología, a la Institución.

La falta de sistemas adecuados de servicio computarizado al docente y al estudiante, limita la e inserción de la UES en el contexto universitario mundial y nacional. Se obstaculiza el accionar administrativo de Facultades, la inscripción de los estudiantes y se ponen "camisas de fuerza" para contribuir desde la perspectiva académica y científico-técnica a que el país, modernice formas de atención de los problemas económicos y sociales de los sectores más necesitados y se inserte más profunda y competitivamente en el mercado mundial.

En el proceso de transformación tecnológica de la UES, se observan medidas aisladas y limitadas, sin proyección. Y en gran cantidad de casos, el uso de las computadoras, es mas bien un recurso cosmético.

- **Transformación académica y científica.**

Los sistemas de enseñanza, se han transformado aceleradamente en el período reciente. Incluso las llamadas "teleconferencias", que se

intentaron institucionalizar con el apoyo del Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA), en la primera mitad de la década del 90, han quedado, a finales de la misma década, desactualizadas, ante el avance vertiginoso de las comunicaciones y de la Internet.

A finales del siglo XX, se tendrá una Universidad virtual, en donde los estudiantes podrán recibir las clases de los más connotados profesores a nivel mundial.

La formación académica, tendrá que ser más universal, globalizada. El profesional tiene que conocer los problemas mundiales, que afectan a su propia disciplina, debido a que el mundo globalizado interrelaciona los fenómenos de manera concreta y abstracta; y al mismo tiempo, aplicar de manera cada vez más específica sus conocimientos profesionales, pues la universalización de la ciencia y la técnica, posibilitan el enfoque y la resolución más precisa y específica de los problemas nacionales; a su vez, con el aporte específico, pero al mismo tiempo más socializado por la revolución de las comunicaciones, los conocimientos aplicados, se colectivizan más ágilmente y se abren

más posibilidades de contribución al pensamiento y la tecnología universal, global.

La modernización académica, pedagógica y didáctica, en contenidos programáticos y pensums de materias, tendrá que incorporar estas transformaciones, en cada Facultad.

En todas las dimensiones de la vida y del mundo actual, tiene una creciente presencia el conocimiento científico. El desarrollo del instrumental científico, las bases de datos, las comunicaciones, el intercambio mundial de experiencias para el estudio de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento, facilitan y popularizan la aplicación de la ciencia y la tecnología en muchas ramas de la actividad humana.

El ser humano moderno, tiene, en la actualidad, niños (as) con una información similar a la de un sabio en la edad media.

El desarrollo de los conocimientos ha transformado las bases mismas de la competencia empresarial, nacional e internacional: cada día resulta menos competitivo, y por ende más caro producir, con una mano de obra atrasada culturalmente. La preparación competitiva de la mano de obra, pasa en la actualidad, por el desarrollo de sus conocimientos.

Y la necesidad de poseer y aplicar actualizados conocimientos en la resolución de los problemas concretos, es más acentuada en la formación profesional universitaria.

Las técnicas de producción, distribución y consumo, la ecología, la sociedad, se ven más intensamente relacionadas con el quehacer científico. Hasta en la producción de hortalizas, por ejemplo, para el consumo masivo, en invernaderos, tal como se realiza en ciertos países con la tendencia a generalizarse, es inconcebible sin el concurso de una variada gama de científicos.

Es un ineludible papel de la UES, el producir conocimiento científico y tecnología, a través de la investigación. En todos los ámbitos de la vida nacional, se necesita la orientación científica y la innovación tecnológica, para contribuir a que el país tenga un papel relevante en la interactuante economía mundial.

Sin los horizontes que abre la ciencia y la tecnología, es difícil, si no imposible, que el país eleve sus niveles de atención a problemas sociales y aporte a un mayor desarrollo nacional que se vincule al desarrollo internacional.

Las Facultades Multidisciplinarias, por ejemplo, necesitan más independencia para desarrollarse con aplicaciones específicas de la ciencia a sus propias realidades regionales (para las ciudades fronterizas, por ejemplo, ya se ha solicitado la apertura de una Licenciatura en Aduanas) y reformar sus planes y programas de estudio, accediendo con facilidad a modernas concepciones y técnicas, pedagógicas y didácticas, en sus sistemas de enseñanza, a nivel internacional, con Internet, sin necesidad de "pasar por la sede central", tal como sucede en la actualidad, en la que hasta para pagar la energía eléctrica, se realizan, en muchos casos, los trámites en la sede central.

Es evidente la necesidad de creación de Institutos de Investigación Científica y Tecnológica, para aplicar, de manera especializada el conocimiento universal en la resolución de los problemas nacionales.

- **Transformación administrativa y jurídica.**

La Revolución Científico Técnica, que, como se sabe, tiene un hito en el descubrimiento y generalización, a mediados del siglo XX del computador personal, ha ocasionado dos impactos profundos en el sector público: extensos segmentos de la burocracia estatal, se vuelven innecesarios, y existe una tendencia a la descentralización.

Dígase, a manera de ejemplo, que la labor que antes desarrollaba, una unidad de archivo, con 10 personas, la puede desarrollar, en la actualidad, una persona calificada con un adecuado computador personal intercomunicado de manera inmediata, más eficiente, que hace innecesario, incluso, al mensajero tradicional, al menos para estas comunicaciones.

La tendencia a la descentralización proviene del hecho general de que el crecimiento de la población y por lo tanto el manejo de "papeles" relacionados con ella, se vuelven compendiosos e inmanejables si están centralizados. Es de imaginarse, los problemas administrativos que se ocasionarían, si el crecimiento vegetativo de la población estudiantil en la UES, llega a 100 mil estudiantes el año 2010, y se

atienden, centralizadamente y concentrándolos a todos en el campus, para que compren su solicitud y realicen todos los trámites personalmente.

Pero también la tendencia a la descentralización proviene del hecho de que la labor de control, y seguimiento de actividades, es más profunda y cotidiana, debido al avance en las comunicaciones.

La transformación real, que se produce en el mundo actual, globalizado, en las dimensiones antes dichas (tecnológica, académica y científica), presiona para que exista, como corresponde a este tipo de transformaciones, un proceso de democratización del conocimiento, a través de la información y la correspondiente transparencia y la descentralización en todo sentido: administrativo, financiero, docente y de investigación.

En el mundo globalizado, es una necesidad imprescindible y podría decirse, el punto de partida de la modernización, la automatización, de la planificación, organización, dirección, ejecución y control y en el caso de la UES, de las funciones formación de profesionales (sistema de administración académica), de contribución de la UES a la resolución de los problemas nacionales (investigación científica, desarrollo

tecnológico, proyección social), de fuentes y usos de fondos financieros, de intercambio de servicios educativos, de administración del personal docente, administrativo, de funcionarios y de estudiantes. El proceso de automatización, conlleva, a su vez, una apremiante necesidad la creación de un sistema informático, seguro, confiable, no atomizado y asistemático e incoherente, como el que se tiene en la actualidad. En estos tiempos, la comunicación posibilita en muchas universidades, la inscripción, desde el domicilio, incluso, de asignaturas, los pagos de las mensualidades, el control cotidiano y exacto de la existencia de los fondos asignados por el gobierno y los provenientes de recursos propios, patrimonio e inventarios.

En el sector gubernamental salvadoreño, seguramente, por influencia modernizadora mundial, se ha percibido esta situación de tendencia real a la descentralización y se ha reflejado en la forma jurídica de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, conocida como Ley del Sistema de Administración Financiera Integrada (SAFI), en vigencia desde 1995.



La característica básica de la Ley SAFI, es la "centralización normativa y la descentralización operativa" (artículo 11). La centralización normativa le compete al Ministerio de Hacienda y la descentralización operativa implica que la responsabilidad de las operaciones financieras en el proceso administrativo las tienen las entidades ejecutoras del presupuesto.

Las Unidades Financieras Institucionales (UFI), adscritas a las unidades ejecutoras, son las encargadas de velar y asesorar en el cumplimiento de las disposiciones de la Ley. "El proceso administrativo financiero de las UFIS se considera como el desarrollo de diferentes etapas sucesivas y concurrentes comprendidas en lo que se conoce como "ciclo presupuestario" el cual consta de veintisiete meses comenzando con la formulación del proyecto de presupuesto institucional y culminando con la liquidación del mismo".⁸

⁸ Ministerio de Hacienda, **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CICLO PRESUPUESTARIO DE LAS UNIDADES FINANCIERAS INSTITUCIONALES (UFI)**, Noviembre de 1996. p.4

Las UFIS, son entidades encargadas de darle continuidad al "enfoque presupuestario por áreas de gestión del sector público", que tiene un contenido de descentralización.⁹

Es necesario señalar que para la UES, adaptarse a esta nueva forma de gestión financiera, es particularmente difícil, por dos razones básicas: por la sedimentación de formas atrasadas de desarrollo de la función financiera, que no solamente son propias de la UES, sino que se presentan en todas las Instituciones del Estado y por la atrasada legislación interna, que data de los años 70, en aspectos fundamentales.

⁹ Ministerio de Hacienda, Dirección General del Presupuesto, **ENFOQUE PRESUPUESTARIO: POR AREAS DE GESTION DEL SECTOR PUBLICO**, GOES, AID, San Salvador, 1993.

CAPITULO 2

ANTECEDENTES HISTORICOS DE UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

2.1.- Una síntesis por décadas de la historia de la UES.

Si se pudiera sintetizar, así sea inicialmente, el desarrollo histórico de la UES, por décadas, una hipótesis del comportamiento sería la siguiente:

2.1.1.- Siglo XIX

Década del 40 y del 50

Universidad dirigida por claustros, altamente centralizada con influencia directa de la Iglesia. Los nombramientos de las autoridades universitarias dependen directamente del Ejecutivo. Se perfilan las Facultades, iniciando Derecho y Medicina. La década del 50 del siglo XIX fué de decadencia, por el terremoto de 1854. La UES se trasladó a San Vicente.

Década del 60

Disputa entre el modelo conservador y liberal para la conducción de la Universidad. Reformas liberales de Gerardo Barrios en la primera mitad de la década; traslada la Universidad a San Salvador. Disuelve los claustros y elimina el poder de la Iglesia. La Universidad está dirigida por el Consejo Superior de Instrucción Pública y no por claustros. Las autoridades son nombradas por el Ejecutivo. Reformas conservadoras de Francisco Dueñas en la segunda mitad de la década del 60.

Década del 70

Predomina el modelo liberal. Primer momento de la Autonomía Universitaria. Las autoridades son nombradas por el Consejo de Instrucción Pública. Se fundan las Universidades de Oriente y Occidente el 15 de octubre de 1874. Se afianza el rechazo al régimen claustral.

Década del 80

Se le niegan condiciones de igualdad a las Universidades de Oriente y Occidente. Existen dificultades en condiciones financieras y de asistencia de alumnos para las mencionadas Universidades. A finales de la década se suprime la autonomía universitaria (26 de diciembre de 1887).

Década del 90

Primera mitad, se suprime el Consejo de Instrucción Pública y la Rectoría; segunda mitad, se restaura el Consejo de Instrucción Pública, cancelado por el derrocado gobierno de Ezeta. Se restaura la autonomía universitaria (28 de septiembre de 1898). Se funda la Universidad Libre que dura 5 meses.

2.1.2.- Siglo XX

En las primeras décadas

Desarrollo de la Universidad sujeta al Ejecutivo. El gobierno desarrolla una política no obstruccionista del desarrollo de la UES. Se impulsan trabajos de extensión universitaria. Desarrollo institucional. Reformas de Araujo.

Década del 20

A principios de la década la Universidad está sujeta al Ejecutivo; imperó el Estado de Sitio en casi toda la década. Se reformaron planes de estudios y los estatutos (1925). A finales de la década (1927), se levanta el estado de sitio a solicitud de los estudiantes universitarios y se restaura la autonomía universitaria. Funcionaban 5 Facultades y tres Institutos.

Década del 30

A principios de la década, tiene una gran incidencia política en los sucesos político-militares nacionales; en el resto de la década, persisten condicionamientos del Ejecutivo.

Década del 40

La primera mitad continúa sometida a los dictados del Ejecutivo; participa en el proceso ("la huelga de brazos caídos") que culminó con el derrocamiento de la dictadura del General Maximiliano Hernández Martínez. En la segunda mitad, la UES abanderó la integración de la Educación Superior Centroamericana¹.

¹ "El Consejo Superior Universitario Centroamericano, conocido también por su sigla CSUCA, es un organismo regional interuniversitario y la autoridad suprema de la Confederación de las Universidades Nacionales de Centroamérica, creada por el Primer Congreso Universitario Centroamericano, celebrado en la ciudad de San Salvador en el mes de septiembre de 1948 (...) convocado por el Rector de la Universidad de El Salvador, Dr. Carlos A. Llerena." **CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO CENTROAMERICANO**, Fotocopia, p. 127.

Década del 50

Se establece constitucionalmente la autonomía universitaria².

Desarrollo del campus universitario.

Década del 60

Reforma universitaria acorde con el desarrollo de los modelos de reforma educativa impulsados por los Estados Unidos. Resurgen los Centros Universitarios de Oriente y Occidente, sin carácter de Universidades.

Década del 70

Intervención militar (1972) y gubernamental administrativa y académica. La UES pierde su autonomía. El modelo interventor fracasa a finales de la década.

² "Esta autonomía fue consolidada definitivamente por el art. 202 de la Constitución Política de 1950 en su triple aspecto docente, administrativo y económico (...)". Durán, Miguel Angel, **HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD**, Ya citada, p. 107.

Década del 80

La UES "en el exilio". La UES, alquila locales para continuar sus actividades académicas, debido a la ocupación militar del campus durante cuatro años. Desarrollo de las Universidades privadas. Se potencializan las relaciones internacionales en apoyo a la Institución.

Década del 90

Primera mitad, intento de reforma similar a la década del 60, potencializando estructuras centralizadas y una reforma similar que no cristaliza. Se crea la Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas. Poco impulso a la investigación científica especializada. Disolución del Instituto de Investigaciones Económicas. Nueva Ley Orgánica se aprueba en la Asamblea Legislativa transformando las formas de elección de autoridades universitarias, estableciendo propuestas de personal docente, estudiantes y profesionales no docentes, por separado. Los decanos no son electos por las Juntas de Profesores sino por la Asamblea General Universitaria.

En la evolución de la UES, ha estado presente, abriéndose paso gradualmente, una perspectiva de descentralización a dos niveles: en su relación con el Gobierno, hacia el interior de la UES.

Ha predominado a lo largo de su historia la tendencia centralizadora³, pero con el proceso de revolución científico-técnica de la década del 80, se presenta con creciente necesidad el planteamiento de una política de descentralización, que, para evitar confusiones, debe decirse con claridad que "descentralización" no significa descontrol.

Los fenómenos de centralización y descentralización administrativa, corresponden a determinados períodos históricos. Cuando un proceso de centralización ya contiene presencia de elementos negativos persistentes y considerables, es necesario examinar la posibilidad de una política de descentralización.

Se referirán los aspectos negativos de la centralización que se registran en la función financiera de la UES; paradójicamente, es un sistema centralizado pero descontrolado y la concepción y la tecnología

³ Al parecer, la Reforma Universitaria de Córdoba, de la década del 30. que marcó el desarrollo de las Universidades latinoamericanas, potencializó un modelo de Universidad centralizada.

moderna, impele hacia un sistema descentralizado, precisamente, para un mejor control.

2.2.- Un contexto de fricciones⁴ para la modernización administrativa-financiera.

2.2.1.- El nuevo ingreso.

La UES, tiene una especie de desarrollo inercial, propio. En la actualidad, esto la ha llevado a tener, según cifras proporcionadas por Administración Académica central, en 1998, aproximadamente, 34 mil estudiantes, 24 mil de ellos de antiguo ingreso y 10 mil de nuevo ingreso. En 1994 tenía 28 mil estudiantes aproximadamente, de los cuales, aproximadamente 6,600 eran de nuevo ingreso⁵. Podrá notarse que la demanda de la población estudiantil de la UES, crece constantemente. De 1994 a 1998, las tasas de crecimiento de la demanda estudiantil de nuevo ingreso, en las ahora llamadas Facultades Multidisciplinarias, han superado considerablemente a la

⁴ El concepto de fricción, de manera aplicada en la ciencia militar, y como factor del desarrollo de los procesos, fué utilizada originalmente por Carl Von Clausewitz, **ARTE Y CIENCIA DE LA GUERRA**, Editorial Grijalbo, México, 1972

⁵ **CUARTA MEMORIA ANUAL DEL PERIODO RECTORAL 1991-1995**. Ciudad Universitaria, junio de 1995. Al parecer, estas cifras necesitan ser depuradas.

Facultades Multidisciplinarias, han superado considerablemente a la tasa **global** de crecimiento de estudiantes de nuevo ingreso. El crecimiento de la demanda de nuevo ingreso en los años mencionados en la UES fué del 45.8% y el promedio de las Facultades Multidisciplinarias fué de 109.3%. Esto genera una fricción en el desarrollo del nuevo ingreso y en la proyección de la sede central y las Facultades Multidisciplinarias.

Las Facultades Multidisciplinarias, especialmente la de Oriente y Occidente tienen una demanda de nuevo ingreso de aproximadamente 3 mil estudiantes, en conjunto y cada una de ellas, atiende, en total a 4,500 estudiantes, haciendo un total de población estudiantil de cerca de 9 mil estudiantes. Desde el punto de vista de la población estudiantil, existen razones de sobra para que las Facultades Multidisciplinarias, se conviertan, a través de un proceso de descentralización gradual, en Universidades.

Esta inercia del proceso de desarrollo académico, motivado por el crecimiento de la población, y consecuentemente, de la población estudiantil de secundaria y bachillerato, induce a pensar que existen

fuerzas y fricciones que compelen a la UES, a que modernice su sistema de administración institucional. (Véase cuadros 2, 3, 4 y 5).

2.2.2.- La fricción burocrática.

Desde mediados de la década del 60 hasta finales de la década del 70, con altibajos, el presupuesto de funcionamiento, dedicado a las oficinas centrales de la UES, fué en promedio, cerca de la tercera parte del total del presupuesto de la UES (Véase cuadro 1).

En la actualidad, dicho presupuesto, porcentualmente, al parecer, ha bajado considerablemente, a cerca de un 10%.

Pero en cifras absolutas del presupuesto de las oficinas centrales puede haberse triplicado aún considerando la inflación, con relación a los años para los que se cuenta con información.

Aún con ese enorme gasto en las oficinas centrales y probablemente por él, puede observarse el hecho de que la población estudiantil que demanda ingreso en las Facultades, incluyendo las Multidisciplinarias, tropieza con un aparato administrativo pesado, burocratizado, atrasado en sus sistemas, con procedimientos obsoletos, manuales, en partes sustanciales del proceso de administración académica y financiera, para citar solamente dos dimensiones del trabajo de la UES.

2.2.3.- Fricción modernizadora.

En la UES, siempre ha existido una preocupación por el desarrollo académico y administrativo de la Institución, y en esta dirección se han realizado, capacitaciones, seminarios, elaborado planes, por ejemplo. Si bien el punto de partida, en todas estas actividades, es común, en el sentido de potencializar el aporte académico, científico y técnico de la Institución al desarrollo nacional, existen discrepancias sobre cómo lograrlo.

Puede considerarse que existe, al menos en la formulación o planteamiento de políticas de desarrollo de la UES, una corriente que

sostiene que es necesaria una mayor centralización y otra, por el contrario, afirma como necesaria la descentralización. Es mas fuerte la corriente que mantiene la centralización; la corriente descentralizadora, apenas inicia sus planteamientos.

Sobre toda la problemática, sin duda se han emitido opiniones, medidas, proposiciones de una diversidad de organismos y en una serie de eventos⁶. Pero lo que más pesa en la potencialización que tiene la tendencia hacia la descentralización, no es la voluntad política-institucional o la visión de sus dirigentes (que, como se dijo antes, se observan satisfechos con el aparato centralizado) sino es un proceso real de modernización basado en el desarrollo tecnológico, que proviene, a su vez, de la revolución científico-técnica, que desarrolló el computador personal y el sistema de redes.

⁶ Por ejemplo, en 1993, se realizó un Congreso Universitario, que dictó líneas para la acción institucional, que propuso la administración en función de lo académico, la creación de centros de investigación, al final en política financiera, una recomendación de "controles eficientes", entre otros aspectos importantes.

2.2.4.- La investigación científica.

La investigación está concebida como uno de tres ejes fundamentales del desarrollo de la UES, junto a la docencia y la proyección social.

Desde el punto de vista académico, la investigación es el eje menos desarrollado y, por lo tanto, potencial fuente de fricciones.

Se conoce el hecho de que en los países en donde ha existido un proceso de desarrollo económico y social considerable, se ha invertido en investigación científica y tecnológica.

Constantemente se hacen señalamientos en la UES, sobre la necesidad de investigar pura y aplicadamente, y estas inveteradas preocupaciones son recogidas en todo plan de desarrollo, de la UES.

La investigación no se desarrolla en la UES, entre otras causas primordiales, porque, a la par de falta de financiamiento priorizado y adecuado, de la considerable cantidad de fondos que existen para la investigación, se cometen muy probablemente, considerables malversaciones presupuestarias que son compatibles con la falta de agilización en la consecución (y distorsión en la canalización) de los fondos, por un lado, y por otro, en lugar de presentarse una

proposición hacia la descentralización y la creación de Institutos de Investigación por especialidades, o por Facultades, con su respectivo presupuesto, para que éstas los dirijan, lo que se postula es el mayor peso de una estructura centralizada en la que la labor de Investigación de toda la UES, estará controlada por una Vice-Rectoría Académica y una Secretaría de Investigación⁷.

La propuesta de centralización, es la siguiente. En el plan de desarrollo estratégico 1998-2000, en el área académica-cultural, en el campo de la investigación no se menciona, en ningún momento, en la matriz, la creación de Institutos de Investigación por Facultades, descentralizados conforme lo demanda la investigación especializada, sino del fortalecimiento del "Consejo de Investigación". La estructura centralizada, sería correcta, si se concibe como una entidad coordinadora y si va acompañada del surgimiento de centros de investigación especializados, dado el hecho de que si bien la

⁷ Secretaría de Docencia, Investigación, Posgrado y Proyección Social. "**PROYECCION DE LA ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACION CENTRAL**". Probablemente, por error de levantado de texto o gráfica, en el organigrama de este documento, las Vicerectorías, aparecen como organismos de staff y no de línea, bajo la Rectoría. (Véase Anexo 1)

investigación es global, "inter-trans-multi disciplinaria" como dice el plan, también es altamente específica⁸.

En la UES, no existen institutos de investigación especializada, el que existía, en investigaciones económicas, fué cerrado, por la defensa de retrógrados intereses y los dos que emergen, el del agua y el de investigaciones físicas, lo hacen en ramas de las ciencias naturales. En ciencias sociales, se repite, no existe, un tan solo Instituto de Investigaciones especializado, el que existía, el Instituto de Investigaciones Económicas (INVE), fué clausurado en 1993, en el contexto de disputas políticas internas en la Facultad de Ciencias Económicas; hasta la fecha, el INVE, no ha sido una de las prioridades para el desarrollo de la Facultad y prácticamente, no ha importado a los funcionarios, la limitada contribución de la Institución, al tratamiento la problemática de la economía nacional.

Al referirse a la tendencia real de un proceso de descentralización de la investigación debe mencionarse, que la UES, inercialmente, fué una de las Instituciones pioneras en el desarrollo de Internet para efectos académicos. Este proceso, aún con las limitaciones notorias que

⁸ Secretaría de Planificación, **PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO UES**, Fotocopia.

actualmente tiene, impulsará la descentralización de la labor de investigación aunque no aparezca sistemáticamente apoyada en la UES.

Ese desarrollo inercial, basado en la tecnología barrerá las limitaciones financieras que se le imponen a la investigación, en cuanto a recursos y procesos, y las tendencias centralizadoras que en considerable cantidad de casos, han asfixiado el desempeño de investigadores y Centros de Investigación.

En un proceso real, objetivo, por ejemplo, la Internet posibilita al investigador, conseguir fondos, manejar recursos financieros propios y actualizar sus conocimientos, dar a conocer sus trabajos de investigación, obtener recursos en bancos de datos, relacionarse. Es decir, la persona o la entidad que investiga, se vuelve más independiente, más "descentralizada", a la par de más vinculado al mundo de investigación científica, no solamente nacional sino internacionalmente. Bien se dice que la investigación científica, es una de las formas más altas de liberación que tiene el ser humano.

2.2.5.- El descontrol de los fondos financieros.

Una de las manifestaciones negativas del funcionamiento centralizado de la función financiera de la UES, es la asignación, relativamente discrecional (lo que no significa asignación controlada) de fondos financieros, por parte del Consejo Superior Universitario y de las oficinas centrales.

Las economías de salarios y los Ingresos por matrícula y escolaridad, por ejemplo, son distribuidos por acuerdos del CSU, conforme a criterios, previamente elaborados. Estos criterios no contemplan el manejo decisorio de los fondos por parte de las unidades que originan los fondos. Ello ocasiona una centralización de poder de decisión financiera en el CSU, viéndose la entidad, sujeta a una serie de presiones y cabildeos, que en gran medida desnaturalizan su funcionamiento estratégico.

En el contexto de que en el CSU, se discuten asignaciones nimias de fondos financieros, hasta por cuatrocientos colones, por ejemplo, se presentan problemas estratégicos de financiamiento, como el no poder

ejecutar casi tres millones de colones, del presupuesto asignado en 1997.

En algunas intervenciones de consejales, se denota el señalamiento, de que unidades eficientes, financian a las ineficientes.

La exigua captación de "fondos propios" de la UES, es utilizada también, para el pago de los servicios básicos, y otras actividades deficitarias en Oficinas Centrales y en Facultades.

En resumen, se refleja la no existencia de una estrategia financiera de la UES, y un manejo arbitrario de sus fondos.

2.2.6.- Fricción entre el tratamiento de lo intrascendente y lo trascendente en la problemática universitaria.

Otra manifestación del grado de centralización descontrolada, se observa en el trabajo cotidiano de uno de los organismos de mayor jerarquía en la UES, como es el CSU.

En las pesadas agendas (en las que el punto de informes, por ejemplo, consume medias y a veces, jornadas enteras de trabajo de cerca de 50 funcionarios, sin contar el personal de apoyo) a la par de aspectos estratégicos, se examinan considerables solicitudes para viajes, con

montos a veces mínimos e incluso, se ventilan hasta problemas personales que pueden ser resueltos, muchas veces por las Juntas Directivas de las Facultades e incluso por Escuelas o Departamentos o Unidades Administrativas.

El tratamiento de lo intrascendente, limita el tiempo y la profundidad para el examen de lo estratégico, trascendente.

Esa centralización, supuestamente, mantiene el control, hasta en lo mínimo, en la UES.

Ha sido tan grave la situación de falta de tratamiento de los problemas trascendentales en el CSU, que en 1998, se nombró una Comisión para que elaborara un reglamento interno del CSU.

Las actas posteriores demuestran que no se ha solucionado la situación del tratamiento de problemas no estratégicos en el CSU. Es decir, que, en el fondo, se necesita descentralizar decisiones no estratégicas, aún cuando se reserve el CSU, el tratamiento de aquellas tácticas, que por su importancia, tengan repercusiones estratégicas.

2.2.7.- Fricción entre la centralización y descentralización administrativa financiera de las Facultades Multidisciplinarias.

Se ha sostenido en este estudio que uno de los elementos de la descentralización, sujetos a un examen profundo, estratégico, lo constituye la posibilidad de que las Facultades Multidisciplinarias de Occidente y Oriente, se constituyan, gradualmente, en Universidades.

Este punto no se trata a fondo, a pesar de los enormes esfuerzos y consumo de todo tipo de recursos, que sin duda realizan los funcionarios de las Facultades Multidisciplinarias, ante el CSU, para agilizar los dictámenes.

Un ejemplo de ello, lo constituye el considerable retraso en el caso de los documentos sobre organización, reglamento y graduación que presentó ante el CSU la Facultad Multidisciplinaria de Occidente.

En Junio de 1996, después de un relativamente largo período de formulación, la Junta Directiva de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente, aprobó los documentos mencionados que fueron

presentados ante el CSU, en septiembre del mismo año; es decir tres meses después.

El CSU, acordó trasladarlos a la Comisión de Reglamentos y a la Fiscalía General. Un año después, en agosto de 1997, la Facultad Multidisciplinaria de Occidente (FMOCTE), estaba solicitando los dictámenes de aprobación, es decir, 12 meses después de haber sido presentados, y después de cerca de 50 sesiones del CSU, no se habían aprobado reglamentos, que sin duda tenían cláusulas de emergencia, en cuanto a organización, reglamentaciones y procesos de graduación en la FMOCTE. Es entorpecedor del proceso académico el peso burocrático centralizado.

Es de interés, citar lo que el documento de organización de la FMOCTE, decía:

"La dependencia del Centro Universitario de Occidente (CUO) de la Unidad Central de la UES, no permitía agilizar trámites académicos, **FINANCIEROS**, etc. afectando con esto a la población docente, administrativa y estudiantil. Por acuerdo del CSU (en 1992) se

transforma el CUO en FMOCTE, en forma condicionada, deben presentarse documentos para la acreditación respectiva. Este nuevo "estatus", le permite, entre otras, presentar su propio organigrama para su aprobación respectiva".

Se puede inferir el grado de "atosigamiento académico" que tenían los Centros Universitarios, que no podían siquiera, presentar y aplicar ágilmente su propio organigrama; probablemente, se los elaboraban y autorizaban en las oficinas centrales.

Aún así, como se dijo, convertidos en Facultades Multidisciplinarias, se ha demorado más de un año el dictamen sobre la organización de la FMOCTE.

Y entre otras observaciones sobre entidades a las que se solicita dictamen, los funcionarios de la FMOCTE, señalan, que **"se busca tener autonomía en lo financiero, teniendo a su disposición lo que el presupuesto de la UES, tiene asignado a la FMOCTE"**.

Como se ha dicho, estas valoraciones refuerzan la afirmación de que la UES, tiene un pesado aparato centralizado, pero también que se abre paso una tendencia hacia la descentralización, como un reflejo de un movimiento real de desarrollo de la UES.

2.2.8.- La fricción por los salarios del personal docente.

La UES, adolece de una política de personal modernizada e integral. Al respecto, se analizan algunos elementos, que forman parte del contexto vital, en el que se desenvuelven las presiones financieras de la UES.

Se sostiene, con frecuencia, que el recurso humano, es el más importante dentro de la empresa, superior a los recursos materiales y los financieros. En la UES, el recurso humano, especialmente el docente, es el más minimizado y subvalorado, institucionalmente.

La función de personal en una de las especialidades de la administración de empresas. Consiste básicamente, en tres fases: reclutamiento y selección; promoción y desarrollo; evaluación y retiro⁹.

⁹ Chruden, Herbert J. y Arthur W. Sherman, **ADMINISTRACION DE PERSONAL**, CECSA, México, 1987. Primera edición: 1971. El "retiro", se ha incluido, por el autor de este trabajo.

Una de las técnicas de la administración de personal, es la administración de sueldos y salarios, de especial importancia, pues, como se sabe, los incentivos materiales, son esenciales para garantizar el desempeño, además de que constituyen un principio de organización social, reivindicado por la Economía Política en el sentido de que el trabajo debe ser remunerado material y moralmente, de acuerdo a la cantidad y la capacidad.

En el caso de la UES, se pueden distinguir tres sectores poblacionales: docentes, funcionarios, administrativos y estudiantes. De ellos, el personal docente y el de funcionarios y empleados, trabajan asalariadamente para desarrollar las actividades académicas.

⁹ Chruden, Herbert J. y Arthur W. Sherman, **ADMINISTRACION DE PERSONAL**, CECSA, México, 1987. Primera edición: 1971. El "retiro", se ha incluido, por el autor de este trabajo.

El personal docente, es el asignado al cumplimiento fundamental de la misión educativa, académica y científica de la Institución. Los funcionarios y los empleados, son personal de apoyo, contribuyen a la concretización de la actividad académica, desde organismos de dirección o de apoyo administrativo-académico.

Paradójicamente, es en el personal docente, donde es más sensible, la falta de un tratamiento adecuado en la política de retribución monetaria del personal. Esto ha sido reconocido por autoridades de la UES.

El problema que se presenta, es la ausencia de una política de personal relacionada con la elevación de la calidad del personal docente. En cuanto a su situación salarial, no se observa una actitud proactiva, por parte de las autoridades, con resultados concretos, menos se preocupa, del adecuado nivel de retribución para el personal docente, el aparato burocrático de la Institución.

De esta carencia de actitud proactiva, se derivan otros problemas: se imponen limitaciones objetivas para el desarrollo de la carrera docente y de investigación afectando, con ello, la proyección nacional de la

misma UES y se generan condiciones, potencialmente problemáticas, que distorsionan, así sea temporalmente, la función docente. El personal docente se ve compelido a buscar complementos salariales fuera de la UES, o a presionar, con medidas de hecho para lograr reajustes salariales.

En una de las recientes luchas para lograr el incremento salarial del personal docente, en febrero de 1996, se acordó, por parte del CSU, aprobar el tabulador salarial docente y su implementación. En mayo de 1997, es decir un año después, los docentes, reclamaban que la tabulación no había completado, tal como se había acordado¹⁰.

¹⁰ Asociación de Académicos de la UES (ASAUES), Carta de 29 de mayo de 1997. Al final del mensaje, dirigido al CSU dicen: "Hasta la fecha hemos sido prudentes en esperar la ejecución total de sus acuerdos, situación que ya no podemos mantener. El incumplimiento de los acuerdos en mención, podría comprometer el normal desenvolvimiento de las actividades académicas de la UES". Dr. Oscar R. Coto Dimas. Secretario General, Lic. Héctor D. Carballo, Secretario de Comunicaciones. Independientemente de las críticas y credibilidad que pueda imputársele a ASAUES, el hecho relevado y sus formas de solución es de notoria preocupación para todo el personal docente de la UES.

El tabulador a aplicarse, gradualmente hasta llegar a 1997, sería el siguiente:

UES, TABULADOR SALARIAL DOCENTE, 1996		
CATEGORIA	ACTUAL	PROPUESTO
INVESTIGADOR III	5685	8895
INVESTIGADOR II	5300	8295
INVESTIGADOR I	4700	7355
PROFESOR UNIVERSITARIO III	4545	7115
PROFESOR UNIVERSITARIO II	4250	6650
PROFESOR UNIVERSITARIO I	3815	5970
INSTRUCTOR UNIVERSITARIO III	2935	4595
INSTRUCTOR UNIVERSITARIO II	2790	4365
INSTRUCTOR UNIVERSITARIO I	2645	4140
AUXILIAR DE DOCENCIA II	2420	3790
AUXILIAR DE DOCENCIA I	2265	3560

A esta fecha, septiembre de 1998, el tabulador salarial docente aprobado en 1996, no se ha aplicado. Por ejemplo, un profesor universitario III, que es la máxima categoría y para el cual se exige grado de Maestría o Doctorado o su equivalente, experiencia docente



de diez o quince años, artículos publicados, entre otros requisitos, gana 6,360 colones mensuales, alrededor de 725 dólares. En 1998, el profesor universitario III, ni siquiera llega, al salario propuesto en 1996, para un profesor universitario II, que era de 6650 colones mensuales; en la actualidad, como se dijo, el profesor universitario III gana 6360 colones mensuales.

Existen esfuerzos por resolver de manera permanente, la situación laboral del personal docente. En 1979, por ejemplo, los docentes impulsaron la elaboración de una Ley de la Carrera Docente y recientemente, se ha propuesto una Ley del Escalafón de la Carrera Docente. El "escalafón" ha recibido observaciones de los docentes de prácticamente todas las Facultades, en algunos casos, advierten que se trata de una necesidad que no se ha resuelto en "muchas décadas"¹¹.

Las observaciones realizadas, permiten atisbar una serie de deficiencias en la función de personal, que se presentan, con la finalidad de puntualizarlas para que sean atendidas.

¹¹ Observaciones al escalafón de la Carrera Docente. Facultad de Ciencias y Humanidades.

Entre estas limitaciones en la política del personal docente, se encuentran:

- Reclasificaciones críticamente atrasadas.
- Falta de estímulos salariales para dedicarse a la docencia y la investigación.
- Los docentes fuera de la UES, normalmente duplican el salario desempeñando un trabajo con menos exigencias.
- Relacionadas con la formulación técnica del escalafón:
 - clases escalafonarias redundantes,
 - muchas categorías,
 - muchos organismos para llevar la situación escalafonaria,
 - no ponderación con puntos de una segunda carrera,
 - no ponderación del dominio de uno o más idiomas extranjeros,
 - no ponderación de la producción científica, artística y cultural,
 - no se contempla el año sabático,
 - incrementos conforme al 10 por ciento cada año.

Una idea del comportamiento de la política salarial en la UES, es el dato de que en 1996, la UES, tenía 2984 plazas, y de ellas, solamente

28 plazas (poco menos del 1 por ciento) tenían asignada una retribución de más de 4400 colones¹². Esto debe sorprender, incluso, al mismo gobierno, por la excesiva subvaloración del trabajo de funcionarios y docentes que desempeñan trabajo calificado, por la mitad, la tercera o la cuarta parte de la normal retribución salarial.

Desde luego que existen otros elementos a considerar sobre la función de personal, pero se han señalado, algunos de sus aspectos medulares que responde al señalamiento de modernizar la política de personal de la UES. Y modernizarla, significa, en este caso, establecer descentralizadamente, formas de administración de personal y de adecuación de la retribución a funciones y calificaciones comprobadas.

De cierto grado de inconsistencia en la función de personal, que existe en la UES en lo relativo al personal docente, da cuenta el hecho de que en ciertas Facultades, y en los extremos, la relación alumno-profesor, es de 4 a 1, y en otras de 47 a 1; y sin embargo, los profesores, tienen el mismo salario.

¹² **Diario Oficial**, Tomo 333. 23 de diciembre de 1996.

2.2.9.- Fricción entre lo administrativo y lo académico.

Se intenta evidenciar algo que es de observación simple en la UES: muchas funciones académicas son interrumpidas por el funcionamiento administrativo.

Entre las evidencias empíricas de como lo administrativo entorpece lo académico, se cuenta el hecho de que por ejemplo, la contratación de un profesor de tiempo completo, requiere de formulaciones para superar una legislación obsoleta que no permite a los docentes de tiempo completo, trabajar ni siquiera por dos horas adicionales en la Institución, y en caso de encontrarse la formulación adecuada (contratándolo a "tiempo integral", que significa, absurdamente que el profesor no puede realizar ninguna otra clase de actividad remunerada, en compensación por un salario que en el mejor de los casos, para el PU III, llega, en total, a 8 mil colones, sin descuentos) se requiere de una aprobación de Fiscalía, Auditoría Interna, Gerencia y de un dictamen financiero favorable en la unidad que contratará; existen casos de profesores que trabajan un año y no se les ha pagado, por trámites burocráticos y "forma" de presentación del problema.

Otro caso que evidencia el obstáculo de lo administrativo hacia lo académico, se presenta cuando a pesar de la considerable cantidad de personal de servicio, muchas veces, no se cuenta con los equipos (papelógrafos, proyectores y otros) para dar clase, porque no se encuentra quien los traslade o el cumplimiento de esta función es tardía.

Un caso más es el hecho de que una erogación requiere alrededor de unos 18 pasos administrativos, muchos de ellos con el tratamiento manual de la documentación; de ello proviene el retraso considerable para aprovisionar fondos, a tal grado, por ejemplo, que se han dado casos, en donde se presenta personal para auditar fondos que no han sido entregados.

Naturalmente que la UES, ha venido funcionando, en lo fundamental, aún con estas fallas; el problema, es un funcionamiento acorde con el desarrollo requerido, actualmente, para aportar a nivel nacional, estas fallas convierten en limitaciones serias, para la UES, en lo académico y científico, que es su función principal.

Pero el problema de privilegiar lo administrativo con relación a lo académico, no solamente se presenta de manera empírica, en el quehacer cotidiano. También se constituye en una concepción consciente o inconsciente, que se traduce en el uso y formulación de instrumentos de la ciencia administrativa. Existen quienes con o sin conocimiento de causa, perciben, por ejemplo, que las Facultades, están en un nivel jerárquico, inferior al de las oficinas centrales.

En teoría administrativa, un instrumento básico de la fase de organización del proceso administrativo, lo constituyen los organigramas, que expresan la estructura orgánica formal. A ellos se remiten, personas y unidades, para ubicar su papel en el funcionamiento de toda la Institución.

Naturalmente que existe una organización formal y otra real, pero, a pesar de las discrepancia, el punto de referencia en el quehacer de la empresa lo constituye la organización formal.

En el organigrama de las Oficinas Centrales de la UES (Véase Anexo 2), se puede observar que las Facultades están colocadas, en el último nivel jerárquico, debajo de las dichas oficinas centrales; no aparecen, ni siquiera, las Facultades en el mismo nivel y en "alas separadas".

Incluso, en el organigrama de la UES, las Facultades, se ubican debajo, no con relación de línea, pero sí en el nivel jerárquico, de las oficinas centrales: Gerencia, Secretarías. (Véase Anexo 3).

Como se sabe, por la técnica de la construcción de organigramas, los niveles jerárquicos indican importancia de los organismos en la empresa, e inducen interpretación de la relación funcional directa o indirecta.

En este caso, deberían aparecer, las Facultades, que son la esencia académica, en un nivel jerárquico superior al de las oficinas centrales, cuya esencia es lo administrativo. Esto es válido, incluso, en un organigrama de carácter administrativo porque, precisamente, la "carta de organización" debe reflejar en todo momento y circunstancia, la ubicación correcta de la unidad, en el nivel jerárquico.

Se podría pensar, que en ciertos sectores, existe una percepción "administrativista" de la UES.

Esta forma "administrativista" de apreciar el funcionamiento de la UES, difiere, al menos, en la presentación formal, entre entidades de la misma UES.

En el organigrama propuesto por la FMOCTE, la gerencia general y otras oficinas centrales de la Facultad, se ubican, debajo del nivel jerárquico de las Escuelas, si bien con ellas no existe autoridad de línea (Véase anexo 4). Esto pretende indicar, que la Gerencia y las oficinas centrales, están en función del desarrollo académico; probablemente, sería más correcto ubicar al mismo nivel pero en alas separadas, dándole el rango y la importancia correlativo, a las mencionadas entidades administrativas.

El asunto de que los organismos administrativos, deben estar en función de lo académico, queda claro, incluso, en la formulación de las funciones en el organigrama de la FMOCTE; la gerencia general, por ejemplo, tiene definida, como función principal "planificar, supervisar y controlar las **actividades de apoyo a la docencia universitaria**"¹³.

¹³ Facultad Multidisciplinaria de Occidente, **PLAN DE ORGANIZACION DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**, junio de 1996, p. 19

CAPITULO 3

PROBLEMATICA BASICA PARA LA MODERNIZACION DE LA UES.

De los recursos de una empresa, pública o privada, el financiero tiene una particular importancia.

No solamente desde el punto de vista macroeconómico, la función financiera, históricamente, ha pasado de tener un papel supeditado, a ser la rectora de funciones de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.¹ También desde el punto de vista microeconómico, si se considera a la empresa como un agente económico, las funciones de producción, personal y mercadeo, dependen esencialmente de la función financiera. Con los recursos financieros se adquieren el resto de recursos.

En las empresas y en la dimensión microeconómica, la función financiera tiene un papel protagónico. Su ejercicio tipifica el comportamiento empresarial, lo potencializa o lo limita.

¹ Incluso el desarrollo de las sociedades modernas, se puede observar a partir del desarrollo de su sistema financiero.

3.1.- Limitaciones de la función financiera de la UES.

Una metodología que puede seguirse en el análisis administrativo², es la de examinar sintéticamente una situación particular, que puede condensar el comportamiento de conjunto de la empresa pública o privada, y a partir del examen de la situación particular, ampliar gradualmente el análisis a otras situaciones particulares, que correspondan a diferentes funciones de la empresa (finanzas, producción, personal y mercadeo) y fases del proceso administrativo (planificación, organización, dirección, ejecución y control).³ Es el método inductivo que va de lo parcial a lo total.

² La base de la síntesis, para el análisis administrativo, como se dijo, se encuentra también en la técnica del DIAGNOSTICO RAPIDO, que fué desarrollada en el primer curso de la Maestría en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial, por el Ingeniero Glussepl Gorgazl, de nacionalidad Italiana, en 1993. Asociación Salvadoreña de Ingenieros Mecánicos, Electricistas e Industriales (ASIMEI) y Facultad de Ciencias Económicas. Universidad da El Salvador.

³ La actividad administrativa reconoce como áreas funcionales clásicas a las siguientes actividades: 1.- Producción. 2.- Finanzas. 3.- Recursos Humanos. 4.- Mercadotecnia. "Rodas Carpizo, Alejandro y María F. A. de Rodas, ADMINISTRACION BASICA. Limusa, México, 1990. Primera edición: 1984.

La capacidad de síntesis dialéctica, posibilita detectar la fase del proceso administrativo o de la función que se debe examinar prioritariamente e implica un grado aceptable, previo, de conocimiento teórico y empírico del comportamiento de la empresa. Este grado de conocimiento, o de abstracción, que proviene de la información y formación, pasada y presente, del investigador, posibilita que en un conjunto de sucesos, se logre determinar, cuál es el problema principal, la contradicción principal y el aspecto principal de la contradicción principal, y en consecuencia preveer su desarrollo futuro y priorizar su tratamiento. En este caso se ha mencionado la importancia del tratamiento priorizado de la función financiera, y la necesidad de caracterizar sus límites y posibilidades.

3.1.1.- La transgresión de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

En el caso observado en la UES, se puede afirmar, que el mantenimiento de la actual forma de administración politizada y centralizada ocasiona problemas para el desarrollo institucional, una de cuyas problemáticas principales, es la de la planificación de los recursos financieros.

Si bien se puede mantener el funcionamiento inercial de la Institución, con la transgresión de los principios de contabilidad generalmente aceptados, se potencializan el surgimiento de problemas y se generan limitantes para un aporte más profundo en la dimensión propia de la Universidad.

En el caso de la UES, tanto por lo actualizado de la información, como porque se trata de una función especialmente sensible, la función

financiera⁴, en el conjunto del material consultado, se ha encontrado en el informe del auditor externo, una valiosa herramienta para iniciar el estudio de obstáculos principales para la modernización de la UES.

En los últimos años, las valoraciones de auditoría externa tienen puntos en común y casi siempre terminan de la misma forma:

..."los Estados Financieros no presentan razonablemente la situación financiera de la Universidad de El Salvador (...) de conformidad a Principios y Normas de Contabilidad Gubernamental aplicables en el Estado de El Salvador."

Una conclusión de este tipo, en cualquier entidad pública, debería implicar un cuestionamiento profundo, de oficio, sobre la gestión de sus principales autoridades. En una empresa privada, una resolución de que no se lleva la contabilidad conforme a los principios de

⁴ Las finanzas, de ser un elemento dependiente del mercado, han adquirido un carácter dominante, y los mercados financieros tienen una dinámica propia. Marx, Karl, EL CAPITAL, Fondo de Cultura Económica, México, 1974, Tomo 1.

contabilidad generalmente aceptados normalmente conlleva sanciones inmediatas contra la empresa y sus funcionarios⁵.

Los dictámenes de auditoría externa, al parecer, no se toman con la seriedad del caso. Usualmente, la Asamblea General Universitaria y el Consejo Superior Universitario, al conocer el informe de auditoría externa, nombran una comisión, se proponen y realizan reuniones y en el mejor de los casos, se toman medidas que no se ejecutan, como induce a pensar el carácter repetitivo de dictámenes desfavorables.

⁵ Naturalmente que en el sector privado existen distorsiones, con relación a este requisito formal, universalmente aceptado, de apegarse a normas internacionales de contabilidad. El caso notorio y reciente en el país, fué el de FINSEPRO e INSEPRO, que contaban con auditorías externas favorables en los dictámenes, al tiempo que se cometía la más grande defraudación en la historia financiera de El Salvador. Pero esto, desde luego no invalida, la necesidad del dictámen de la auditoría interna y externa, más bien, confirma la necesidad de realizarla con un alto grado de profesionalismo.

En uno de los últimos informes, el auditor externo señala las siguientes deficiencias:

- i.- Las disponibilidades que se presentan en los Estados financieros no son confiables.
- ii.- Existen diferencias sustanciales entre las cifras de los Estados Financieros y los saldos bancarios reportados por Tesorería.
- iii.- "La desconfianza aumenta, cuando se comprueba que no existen Conciliaciones Bancarias depuradas, especialmente en la Cuenta del Fondo General que tiene un atraso de varios años".⁶
- iv.- Anticipos a empleados que no se han liquidado.

⁶ En 1995, se explicaron los atrasos en las Conciliaciones Bancarias, por la renuncia de la encargada de realizarlas, función que podría ser delegada a la pagadora, pero que no se pudo porque paga fianza. Los Informes de caja diarios atrasados, se explicaron por la magnitud y el volumen de trabajo, y porque se trabaja manualmente. UES, SITUACION ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE TESORERIA, DESARROLLO ADMINISTRATIVO, Marzo, 1995. p. 40.

- v.- No exigencia de pago de deudas de empleados con la UES.
- vi.- No existe preocupación por el levantamiento de inventarios.
- vii.- No se contabiliza la depreciación de bienes.
- viii.- No se incorporan inmuebles que se reconocen como propios de la UES.
- ix.- Bienes inmuebles perdidos todavía forman parte de los activos de la UES.
- x.- No existe seguridad razonable sobre lo que realmente le adeuda la UES a otras entidades públicas y privadas, pues no se han depurado los saldos.
- xi.- No se refleja en los Estados Financieros la deuda que tiene la UES con el Fondo Universitario de Protección (FPU).
- xii.- Deficiencias en el control interno, principalmente adjudicadas a la tesorería.

El auditor externo, señala un concepto recientemente acuñado, en el examen de la burocracia: **transparencia.**

Se recomienda que la UES sea **eficiente, transparente y oportuna** en el sistema de registro y fluidez de la información financiera; **transparencia en saldos de cuentas bancarias, en cuotas de escolaridad, en cuentas en dólares, en informes de caja, en cobros de deudas, en préstamos recibidos, en manejo de inventarios e inmuebles, en depreciaciones.**

Como podrá observarse, existe un "rosario" de graves problemas en la función financiera de la UES, entre las que destacan la falta de conciliaciones bancarias (entre Tesorería y Contabilidad) que arrojan diferencias del orden de siete millones y medio de colones aproximadamente y la deuda no reflejada en los Estados Financieros de la UES, con el Fondo de Protección Universitario, que es de cinco millones de colones en cifras redondas.

Las principales responsabilidades en las transgresiones, corresponden, como organismos colegiados superiores, a la Asamblea General Universitaria y al Consejo Superior Universitario; ejecutivamente, son responsables directos el Rector, Vice-Rector y de manera inmediata el Gerente General.

3.1.2.- Departamento de Tesorería.

Tiene una gran implicación en el conjunto de estas fallas en la función financiera de la UES, la Tesorería. A lo anteriormente dicho por el auditor externo, hay que agregar la falta de liquidación de un saldo por escolaridad del orden de un millón seiscientos mil colones, que se ha comprometió la tesorería a liquidar en el primer trimestre de 1998. Como se podrá notar, pues, se trata de considerables cantidades de dinero, Inadecuadamente manejadas, desde el punto de vista contable y financiero con gran responsabilidad administrativa de la tesorería y por ello, siguiendo el método de análisis de examinar lo principal, se hará un examen general del Departamento de Tesorería.

En marzo de 1995, se realizó un estudio, para propiciar el desarrollo administrativo de la UES, coordinado por el Licenciado Santiago Ruiz. Uno de los departamentos examinados fué el de Tesorería. Algunos aspectos han cambiado desde 1995 hasta 1998; pero, a juzgar por el informe del auditor externo, existen fallas administrativas que todavía

se conservan y que tienen relación con el inapropiado manejo de fondos de la UES.

El objetivo de la Tesorería fué definido de la manera siguiente:

- "La captación, el registro y el control de los fondos asignados por el Gobierno y los donativos (...)
- Controlar los egresos efectuados por la Universidad, velar porque estos sean oportunos (...)
- Verificar constantemente los ingresos y el efectivo disponible de la Universidad, así como autorizar los pagos."

Desde el punto de vista de la planificación, como fase del proceso administrativo, lo primero que resalta, es la incongruencia de los objetivos de la tesorería, con sus realizaciones, cotejadas con el informe del auditor externo. Pero a medida que se observa este

departamento se van encontrando una serie de deficiencias más profundas, administrativamente hablando.

La fase de organización del proceso administrativo, se incumplía, en 1995, en puntos sustanciales:

- i.- No tenían una organización oficial definida, departamentalizada, y al final todo el personal dependía personalmente del tesorero⁷.
- ii.- Derivado de lo anterior, no existían manuales de organización.
- iii.- No existían manuales de procedimientos.

En la práctica, la tesorería se departamentaliza en tres unidades: **Caja**, que comprende la Colecturía y la Pagaduría; **Egresos**, que comprende el Control de Gastos Fijos, Informes de Caja Diarios, Elaboración de Cheques Emitidos e **Ingresos**, que comprende el Control de Ingresos en el Libro de Bancos y Distintas Cuentas, Conciliaciones Bancarias y el Informe Mensual.

⁷ UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, SITUACION ACTUAL DE TESORERIA, DESARROLLO ADMINISTRATIVO, MARZO, 1995. Fotocopia.



Jerárquicamente, la Tesorería depende del Sub-Gerente Financiero, y éste, a su vez, del Gerente General. El Gerente General, depende del Rector y del Consejo Superior Universitario, que lo nombra (al Gerente General) a partir de una terna propuesta por el Rector.

Curiosamente, si se repara en la fase de dirección del proceso administrativo, este marco, de desorganización administrativa en tesorería con errores significativos en las conciliaciones, se reportaba, en 1995, "que las relaciones de trabajo son excelentes y armoniosas" tanto en la Tesorería misma como con las autoridades superiores (Sub-Gerente Financiero, Gerente General y Rector).

Paradójicamente, el atraso y la falta de eficacia del Departamento de Tesorería, es mantenido con un costo de horas extras. Es probablemente, una muestra de cómo, burocráticamente, se "ordena el desorden". En 1995, se reportaba que la mayoría del personal trabaja horas extras, todos los días hasta las seis de la tarde y los sábados de ocho de la mañana a una de la tarde, un total de quince horas semanales por cada empleado, que no ganara más de tres mil colones mensuales. Las horas extras se usaban para elaborar los informes de escolaridad, fondos ajenos en custodia, egresos de contratos y ley de salarios, todo ello, que "amerita concentración".

El proceso de tesorería conlleva una gran cantidad de procesamiento manual de la información. Esto contribuye al atraso y al incremento de costos, en una especie de círculo vicioso de la ineficiencia.

Naturalmente que las valoraciones críticas de las funciones desarrolladas por la tesorería, tienen como contexto el hecho de que se trata, en primer lugar, de fallas que no solamente son atribuibles a este departamento y en segundo lugar, que existe una base de

cumplimiento de funciones, que posibilita que la UES, continúe laborando y prestando su servicio educativo nacional, aún con estas deficiencias.

Lo que se quiere prevenir, al puntualizar las fallas, es el hecho de que el grado de falta de planificación, fallas de organización, dirección y control, puede ocasionar un clima de confusión e ingobernabilidad de la Institución, a la par de una pesada carga burocrática, que en lugar de contribuir al desarrollo de la Institución a través de un uso eficaz y eficiente de sus recursos financieros y la transparencia en el manejo de los fondos públicos, contribuya a su dilapidación y oscurecimiento⁸.

⁸ Recientemente, en Julio de 1998, se conoció la petición a la Fiscalía General de la República, de que inicie causa contra el Colector, por "apropiarse de bienes patrimoniales en efectivo de la Universidad". En 1995, se mencionaba que "en Colecturía Central el trabajo es controlado por la Corte de Cuentas, Auditoría Interna y por el Tesorero." INFORME AL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSTARIO y UES, SITUACION ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE TESORERIA, DESARROLLO ADMINISTRATIVO, 1995. p. 20.

3.1.2.- Departamento de Contabilidad.

Con el propósito de proporcionar una visión más amplia y coherente de las principales fallas administrativas y funcionales de la UES se expondrán también, elementos del Departamento de Contabilidad, que es la contrapartida del Departamento de Tesorería, en las discrepancias de Conciliaciones Bancarias, atribuidas a errores en Tesorería, señaladas por el Auditor Externo.

Se cuenta con un análisis administrativo del Departamento de Contabilidad, de 1995⁹, sin embargo se harán notar aquellos aspectos persistentes, que originan obstáculos para la adecuada realización de la función financiera de la UES.

⁹ Ruiz Granadino, Santiago, INFORME DE ANALISIS ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, PROYECTO DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE LA ADMINISTRACION CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, Ciudad Universitaria, 22 de mayo de 1995.

El Departamento de Contabilidad Central depende jerárquicamente de las mismas autoridades superiores de la UES: Sub-Gerente Administrativo, Gerente General, Rector. Se subdivide en dos unidades básicas, Contabilidad Gubernamental y Contabilidad Fiscal, acompañadas de las unidades de Informática, Análisis de Estados Financieros y Activo Fijo.

Entre sus actividades principales se cuentan:

- i.- Tramitar y legalizar los documentos de gastos.
- ii.- Revisar el resumen de ingresos y egresos.
- iii.- Elaborar reportes de saldo de cuotas.
- iv.- Llevar las cuentas de la UES.
- v.- Preparar documentación contable.
- vi.- Efectuar modificaciones en partidas presupuestarias.
- vii.- Liquidar los ejercicios anuales.
- viii.- Proporcionar información contable.

Los atrasos en la contabilidad, precisamente se convierten en un círculo vicioso de costos debido a que demandan horas extras para "poner al día la contabilidad". En este departamento, y es muy probable de que en este aspecto, la situación no haya cambiado, "normalmente se trabajan horas extras", llegando, incluso a horarios de cuatro de la tarde a diez de la noche: seis horas extras por persona, como sucedió entre enero y diciembre de 1995.

El consultor que hizo el estudio del Departamento de Contabilidad, reportó, como fallas las siguientes:

- i.- "Las causas para el cumplimiento parcial de (las) funciones son la sobrecarga del trabajo, la poca supervisión por parte del Sub-Gerente Financiero y las pocas exigencias para el cumplimiento de esas funciones por parte de la Gerencia General".
- ii.- Los retrasos en la Contabilidad Gubernamental, ocasionan descuido de funciones en la Contabilidad Fiscal.
- iii.- Salarios relativamente bajos.
- iv.- La productividad media del departamento es relativamente baja.

v.- "La causa fundamental del atraso en la Contabilidad Gubernamental ha sido el poco interés de las autoridades de la Universidad por utilizar este tipo de Información para la adopción de decisiones; **por lo general, las decisiones de gastos se realizan casi exclusivamente en la disponibilidad de dinero en la cuenta presupuestaria, sin importar mucho los compromisos adquiridos y otras informaciones que proporciona la contabilidad.** Por lo general, la Corte de Cuentas ha sido la única institución interesada en que se mantuviera la contabilidad que se llamaba patrimonial".

vi.- Costos elevados.

Los obstáculos para el desempeño eficiente de los departamentos, probablemente puedan clasificarse en dos categorías: los operativos y los orgánicos. Entre los obstáculos operativos, se tendrían, por ejemplo, los que limitan la productividad, en este caso del Departamento de Contabilidad: el grado de dificultad de la preparación de la documentación, errores de las unidades que elaboran documentos, insuficiente capacitación del personal, condiciones físicas

de trabajo, salarios bajos. Aún cuando todos estos aspectos se superaran positivamente, persistiría como obstáculo orgánico, a un uso eficiente de los recursos financieros de la UES, la situación que se refleja en el hecho de que se manejan los fondos, dependiendo de la disponibilidad de dinero sin considerar los compromisos adquiridos.

3.1.3.- Centralización de los fondos financieros.

En el caso de la UES, las limitaciones expresadas en la función financiera, no solamente reflejan un estado general de la Institución sino que también son elementos transmisores de deficiencias hacia otras dimensiones.

La dimensión académica, que es la principal en la UES, se encuentra seriamente condicionada, por problemas financieros.

Un condicionante se encuentra en la tendencia al mantenimiento de la estructura centralizada, a pesar de que los modernos procesos de administración y la realidad misma del crecimiento de la UES, impelen

a la descentralización, que se abre paso, con dificultades, incluso en el ámbito académico¹⁰.

Una de las resistencias probablemente proviene de ciertas "facilidades" que da el manejo centralizado de los fondos.

Las oficinas centrales, por ejemplo, habían solicitado, a principios de la década poco más de la quinta parte del presupuesto de la UES, estimado en alrededor de los 148 millones de colones.

¹⁰ "Creemos que la experiencia de descentralización del ciclo I 98, ha dejado algunos buenos resultados que deben capitalizarse..." se decía en un documento de Administración Académica de la Facultad de Ciencias Económicas y se proponía una escala de costos en los que incurriría el estudiante en el proceso: papelería, prueba psicológica, curso de nivelación, curso de orientación, etc. PROPUESTA DE PROCESO DE NUEVO INGRESO, AÑO 1999. Julio de 1998. Entre las ventajas atribuidas al desarrollo del proceso de admisión descentralizado, se mencionan: delegación de responsabilidad, disminución de costos, simplificación del proceso, mejor atención y orientación directa.

Las oficinas centrales, consumirían poco más que el presupuesto de la Facultad de Economía, Derecho, Odontología y Química y Farmacia, juntos o si se prefiere la comparación, las oficinas centrales utilizarían una cifra similar a los presupuestos de las Facultades de Medicina e Ingeniería, juntos, que son los dos presupuestos más altos de las Facultades en la UES. (Véase cuadro 1).

3.1.4.- Las irregularidades financieras en las Facultades.

La rígidamente desordenada estructura financiera¹¹ de la UES, a nivel global, también puede observarse en el desempeño de las Facultades, y por extensión en cada una de sus dependencias, limitando el accionar académico.

En una Auditoría Financiera-Administrativa de la Facultad de Ciencias y Humanidades, se relevan una serie de fallas en procesos y funciones administrativas, **que no solamente se presentan en dicha Facultad, sino que, se insiste, son generalizables al resto.**

Los problemas son los que siguen:

¹¹ Los resultados de una Auditoría Financiera-Administrativa, realizada en la Facultad de Ciencias y Humanidades, en Julio de 1998, reflejan esta situación.

- i.- Irregularidades en el manejo de proyectos.
- ii.- **Poca mecanización del proceso contable, lo que se presta para retrasos y confusiones.**
- iii.- Retraso y falta de elaboración de Estados Financieros.
- iv.- **No se le da importancia, por parte de los organismos de dirección a los informes contables para la toma de decisiones.**
- v.- Falta exactitud, confiabilidad, oportunidad en registros e informes financieros.
- vi.- No se establecen en el plan de la Facultad, los procedimientos y registros concernientes a la custodia de los recursos financieros.
- vii.- No se elaboran balanzas de comprobación por largos períodos de tiempo.
- viii.- Los Libros Contables: No están autorizados, no tienen páginas foliadas ni tienen "pasan" y "vienen", no presentan saldos después de aplicaciones, borrones, tachaduras y enmendaduras no autorizadas, anotaciones en renglones no adecuados, las tarjetas de proveedores tienen las mismas deficiencias.

- ix.- Divergencia de conceptos de fuentes entre Colecturía y Contabilidad de la Facultad. No se pueden "cuadrar" las cuentas.
- x.- No se informa de los ingresos a las unidades que los generan.
- xi.- No se puede comprobar la deuda de la Facultad.
- xii.- Retrasos en el reporte de ingresos de la Colecturía
- xiii.- Falta seguridad en el local de la Colecturía.
- xiv.- La Colecturía opera en días no hábiles y sin lugar seguro para guardar los fondos recaudados.
- xv.- Se posibilita, por la falta de seguridad, la operación de la delincuencia común y la organizada.
- xvi.- Falta y retrasos notorios de conciliaciones bancarias y saldos.
- xvii.- Falta de arqueos y programación de los mismos.
- xviii.- Presencia de saldos negativos en el pasivo, con información no confiable.

Estas distorsiones contables, se presentan en el marco de un proceso burocrático rígido, que requiere una serie de dictámenes para realizar los pagos y auditorías como la realizada en la Facultad de Ciencias y Humanidades, auditorías que al parecer, **no se realizan, con esta**

exhaustividad en el resto de Facultades. Y que siendo ciertas en gran medida, se puede suponer, muchas veces están sesgadamente sujetas a intereses personales y políticos de corto plazo.

El resultado de esa debilidad en la función financiera, se insiste, impide la colocación de los recursos en función de las necesidades estratégicas, de la Institución.

3.1.5.- La separación entre la función financiera y la planificación estratégica.

Recientemente se elaboró un PLAN ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, que contiene una división por áreas correspondiendo a cada área una política y un objetivo general, metas y acciones, recursos, tiempo y responsables¹².

Este es un típico esfuerzo en la planificación de la UES, que corre paralelo pero desconectado de las realidades de los recursos financieros, ya señaladas y que por ello, por la falta de asignación de recursos, nace con impedimentos que limitan su realización, al menos en puntos sustanciales.

Se examinará la propuesta de la Secretaría de Planificación de la UES, contenida en el Plan de Desarrollo Estratégico 1998-2000, relativa al Area Económica y Financiera (AEF) solamente para señalar algunos vacíos.

El AEF, define la siguiente **política**:

"Ampliación de las fuentes de financiamiento de la Universidad a través de las gestiones estatales, autogestión, cobro de servicios, donaciones, cooperación externa."

Y tiene el **objetivo:**

"Obtención del Estado una asignación presupuestaria acorde con el desarrollo académico-científico".¹³

¹³ Resulta complicado, si no ilógico, solicitar más presupuesto al Gobierno, cuando incluso no se puede ejecutar el presupuesto que se tiene, en su totalidad. En el informe de la ejecución presupuestaria del 1o. de enero al 31 de diciembre de 1997, se dejaron de ejecutar casi tres millones de colones. Ponce, Roberto, en base a UFI, INFORMES DE PRESUPUESTO DE EGRESOS DEVENGADOS DEL FONDO GENERAL. FONDOS PROPIOS Y DONACIONES. 1997. Es de hacer notar, que casi millón y medio de colones no ejecutados corresponde a las Facultades entre las que destacan, en su orden, las de Medicina, Paracentral, Jurisprudencia, Ciencias Económicas y Ciencias y Humanidades, con montos no ejecutados superiores a los cien mil colones. La Dirección y Administración Institucional no ejecutó cerca de un millón de colones destacando la Dirección Ejecutiva con una incapacidad de ejecución en un poco más de medio millón de colones y la Gerencia General, en cerca de un cuarto del millón de colones. En el Apoyo al Servicio Académico, se dejaron de ejecutar poco más de 400 mil colones, correspondiendo 300 mil a la Secretaría de Asuntos Académicos y casi 150 mil colones a la Secretaría de Bienestar Universitario.

De esta política y objetivo general, se derivan los siguientes **objetivos específicos**:

- i.- Gestionar un presupuesto que cubra un 5 por ciento del presupuesto general de la Nación.
- ii.- Acrecentar los recursos propios.

Y de los objetivos específicos, las estrategias de formulación presupuestaria con argumentos técnicos, modernización y actualización de aranceles por venta de servicios, aspectos jurídicos y potencialización de proyectos de desarrollo académico con cooperación externa.

Metas: Controlar en un cien por ciento la ejecución presupuestaria y la actualización de los aranceles, cambios en la legislación impositiva y lograr un financiamiento de al menos, ocho proyectos por año.

Acciones: Vinculación con el aparato financiero gubernamental, elaboración y aprobación de aranceles, incentivar la generación de recursos propios al interior de la Universidad, búsqueda de cooperación externa para financiar proyectos educativos.

Recursos: técnicos, financieros, tecnológicos, humanos, materiales.

Responsables: Consejo Superior Universitario, Comisión Financiera y Administración del CSU, Facultades.

La técnica de planificación, indica que las matrices recogen la esencia, el aspecto germinal de los problemas y se han recogido los anteriores elementos del área económico-financiera, partiendo de la matriz del plan estratégico.

Podrá notarse que el plan estratégico releva de manera muy general, los obstáculos estratégicos para la transformación en la misma área.

No existe una sola alusión a los obstáculos que impone el hecho de que, no se llevan cuentas conformes con los principios de contabilidad generalmente aceptados, que no se toman en cuenta los estados financieros y la información contable para la toma de decisiones estratégicas, precisamente implicadas en un plan estratégico; no se consideran objetivos, estrategias, metas, acciones, recursos, tiempo y responsables para superar todos los elementos señalados en las auditorías financieras y administrativas: falta de conciliaciones bancarias, incongruencia y falta de confiabilidad en la información financiera, atrasos, entre otras.

Probablemente, exista una explicación en el hecho de que en la dimensión estratégica, no deben considerarse elementos que correspondan a lo táctico, que podría definirse como el accionar que materializa la línea estratégica.

Al respecto, es necesario reflexionar sobre dos aspectos de la matriz del plan estratégico: existen acciones que ponen en peligro la consecución de objetivos estratégicos y por ello es necesario relevarlas a ese plano, es decir, darles importancia estratégica, aunque sean

operaciones o acciones, pues si se ejecutan mal, se ejecuta mal la línea estratégica.

Y "relevarlas a ése plano" estratégico, quiere decir precisar las operaciones que repercutan en la esencia del comportamiento de la UES; y ponerlas en el plan estratégico, definiendo su tratamiento. Esto es precisamente una de las grandes deficiencias del plan estratégico presentado.

Y esto, en el contexto de que debe desarrollarse una cultura institucional, que priorice la consecución de los objetivos académicos y científicos de la UES, sobre cualquier otro objetivo y en función de ello, poner los recursos materiales, humanos y financieros.

3.1.6.- Falta de información.

Desde hace un par de décadas, los informes estadísticos y financieros que se presentaban públicamente en una memoria anual de la Secretaría de Planificación, ya no se presentan. Esto dificulta la contribución al desarrollo de la Institución, pues solamente la obtención de la información básica, resulta una tarea compendiosa.

La obligada presentación de Informes de la Secretaría de Planificación¹⁴, que se realizó hasta 1979 (que contenían información sistemática académica, administrativa y financiera, con series históricas) no se desarrolla en la actualidad y obliga al Investigador a consultar fuentes dispersas para construir diagnósticos y proyecciones.

¹⁴ Universidad de El Salvador, Secretaría de Planificación, **BOLETIN ESTADISTICO**. Editorial Universitaria, San Salvador, 1979.

3.2.- Elementos generales del diagnóstico referente.

Se mencionó anteriormente que el Método del Diagnóstico Rápido, tiene como punto de partida, en la función financiera, la realización del Diagnóstico Referente. También se mencionó que el Diagnóstico Referente, en la función financiera, establece **tres determinantes analíticos: la rentabilidad, los costos y el equilibrio financiero.**

El análisis de la rentabilidad se deriva de un análisis de situación y el de costos y equilibrio, de un análisis de gestión.

Sobre la **rentabilidad** se obtienen conclusiones originadas en el **análisis de la situación económico global** de la empresa; las valoraciones sobre los **costos** provienen el **estudio de la gestión económica** y los criterios sobre el **equilibrio financiero**, se extraen del **examen de la gestión financiera.**

Todo lo anterior "aterriza" en **recomendaciones de financiamiento y créditos, e intervenciones en fuentes y empleos de fondos financieros y adquisiciones de recursos,** es decir, en **análisis de política financiera.**

En el análisis económico global para determinar la rentabilidad, teóricamente, se toman **dos indicadores de rendimiento (del patrimonio y de la inversión); dos indicadores de niveles (de dependencia financiera y de endeudamiento) y un índice de incidencia, el de la actividad extraoperacional.**

En el análisis de la gestión económica, para determinar si los costos son altos, se construyen dos indicadores, que relacionan la rentabilidad (ya examinada en un nivel global) con: **a) la estructura y eficiencia de los costos, por un lado y b) con el capital invertido, por otro. El análisis de la gestión financiera se completa con el estudio del activo circulante.**

En el análisis de la **gestión financiera**, que tiene la finalidad de determinar si existe o no equilibrio financiero, se construyen **dos indicadores: el de la estructura financiera (que relaciona la composición del pasivo con la composición del activo) y el indicador del equilibrio financiero, dicho en sentido estricto (que vincula la liquidez, con la cobertura y la inmovilización del capital).**

Como se dijo, antes de todos estos elementos analíticos, se extraen conclusiones sobre política financiera.

Las categorías eje a examinar, al utilizar el método del diagnóstico referente, son, pues, **la rentabilidad, los costos y el equilibrio financiero,** construyendo indicadores apropiados a la información proporcionada por el presupuesto presentado por la UES, en el Diario Oficial.

3.3.- Diagnóstico referente de la UES.

3.3.1.- Variables y estados financieros.

En el caso de la UES, será necesario construir y adaptar indicadores, partiendo de las formas contables gubernamentales, que difieren de las privadas. Usualmente la UES, no presenta sus informes financieros periódicos de manera pública, adquirirlos implica toda una gestión.¹

¹ A tres meses de haber tomado posesión de su cargo, el Rector de la UES, Doctor Benjamín López Guillén, le comentó al autor de este trabajo, que no conocía el monto de lo que la Institución tenía en los bancos, pese a haberlo solicitado a la Gerencia General. Debe recordarse que el auditor externo, dejó constancia de la incompatibilidad de los informe de Tesorería y Contabilidad, en cifras considerables.

La información financiera a la que se tiene acceso, es la que aparece en el Diario Oficial, y partiendo de ella, se han ido analizando los elementos relacionados con la rentabilidad, costos y equilibrio financiero.

Los informes financieros de la UES, especialmente los que incorporan criterios de contabilidad privada, si se elaboran tienen un uso discrecional.

Las omisiones en cuanto a la presentación de estados financieros, en las instituciones públicas no son atribuibles solamente a la UES.

Los presupuestos en el Diario Oficial, contienen los siguientes elementos:

consideraciones sobre políticas institucionales, prioridades en la asignación de recursos y los cuadros de destino del gasto por fuente de financiamiento, gastos por rubros de agrupación, clasificación económica institucional por área de gestión, destino económico por unidad presupuestaria, estratificación de plazas a tiempo completo, clasificación del personal por actividad a tiempo completo, ingresos, descripción de las unidades presupuestarias. En éste último apartado, para cada unidad presupuestaria responsable, se puntualiza la situación actual, política presupuestaria, objetivo, relación propósitos con recursos,

asignación presupuestaria, gastos por rubro de agrupación, y clasificación del personal por actividad a tiempo completo.

Este trabajo toma como referencia inicial los datos del Diario Oficial, complementados, en alguna medida con los proporcionados por el informe de la ejecución presupuestaria. Véanse los cuadros 7, 8 y 9 y el Anexo 6.

3.3.2.- Sobre la rentabilidad.

3.3.2.1.- Relación de contribución estudiante/UES.

En 1996, la UES reportaba en el Diario oficial² que educaría a 30,850 estudiantes.

Para educarlos, la UES incurriría en **gastos o inversiones generales** por el orden de 155,511.160 colones, en las unidades de Enseñanza Superior Universitaria (132,643.850), Apoyo al Servicio Académico (9,515.150) y Dirección y Administración Institucional (15,352.160).

El costo promedio **general** de la educación de cada estudiante, sería de 5.041 colones al año (155,511.160/30.850).

Los recursos propios³ generados por la UES, por las unidades presupuestarias de Enseñanza Superior Universitaria (13,444.950) y Apoyo al Servicio Académico (80.500) que podrían reputarse como producto de la venta de bienes y servicios académicos, daban un total de 13,525.450 colones.

Es decir que la contribución ***general*** promedio de cada estudiante, para su educación universitaria, ascendía a 438.4 colones anuales. De ser así, y suponiendo que todos los ingresos provienen de los pagos estudiantiles, y que están reportados todos los ingresos en concepto de recursos propios, la cuota mensual promedio de los estudiantes, es de 36 colones con cincuenta centavos.

² **Diario Oficial de la República de El Salvador**, Tomo 333, Diciembre de 1996.

³ En una entrevista televisada en el mes de mayo de 1999, la Ministra de Educación, Abigail Castro de Perez, mencionó que tenían conocimiento de que en la UES, los ingresos propios son considerablemente mayores, pero que han aceptado los informes financieros de la UES, con esas deficiencias, para no generar mayores problemas. Es posible que la contribución de los estudiantes para su formación sea mayor, por un lado y por otro, la declaración antes dicha, refleja que las limitaciones en cuanto a la sanidad de las finanzas públicas, también proceden de altas esferas gubernamentales, que aceptan informes incorrectos.

La **relación general de contribución estudiante/UES**, para la educación es de 8.6 (438.4/5041), es decir, que el estudiante promedio, contribuye con menos del 10% del costo de su propia educación superior universitaria. O a la inversa, que la UES, invierte poco más del 90% del costo promedio de la educación superior de cada estudiante universitario.

3.3.2.2.- Relación de fondos propios con el fondo general.

El fondo general, son las erogaciones del Estado en favor de la UES. Si el Estado estimara la rentabilidad financiera mínima de los fondos que destina para la UES, podría esperar, a una tasa de corte del 10% (que es aceptable considerar como el promedio del sistema financiero nacional) una rentabilidad aproximada de 14 millones y medio de colones. La UES, proponía en el presupuesto, en 1996, 13 millones setecientos mil colones en concepto de fondos propios, que podría relacionarse como lo generado en compensación, partiendo de la erogación del Estado: equivaldría a una tasa de rentabilidad del 9.4 %, inferior a la del sistema financiero.

En el caso de la UES, como de otras Instituciones públicas, el enfoque de la rentabilidad se vuelve más crítico al considerar que casi totalidad de los

fondos propios, no se reinvierten, vale mencionar, que no se destinan a la reproducción ampliada del servicio, sino que se consumen, en general, en el funcionamiento del mismo período. Asimismo, la rentabilidad estimada, no toma en cuenta, la infraestructura de la UES; si se estimara la infraestructura, se reduciría, de manera impresionante, la rentabilidad estimada.

3.3.2.3.- Relación de gastos de capital y gastos de consumo.

Esta relación es de especial importancia, para determinar la inversión del período, en bienes que tienden reproducir ampliadamente el servicio. La UES presupuestaba en 1996, gastos de capital por el orden de 3 millones 765 mil colones y gastos de consumo por 150 millones 708 mil colones. Una relación, muy pobre de 2.5%.

De los gastos de consumo 140 millones 297 mil colones, se destinarían a remuneraciones, es decir el 93% del total de gastos de consumo y el 88% del total del presupuesto de la UES. Como se sabe, los gastos de consumo y en especial en remuneraciones, sirven para el consumo personal, en el mismo período y no son gastos destinados a reproducir ampliadamente el servicio que presta la Institución.

Paradójicamente, con el considerable gasto en remuneraciones, no se potencializa la productividad de las personas contratadas, pues la escala de salarios es notoriamente baja. Naturalmente que la falta de estímulos salariales, tiene repercusiones en la rentabilidad.

SALARIOS UES 1997	
RANGO EN COLONES MENSUALES	%
1601-2400	29,4
2401-4400	52,6
4401-5800	17,6
TOTAL %	99,6

En el presupuesto de 1996, se establecía un total de personal en la UES de cerca de 3 mil personas (2984). Salarialmente, alrededor del 30% tenía una remuneración de hasta dos salarios mínimos, lo que los ponía en condiciones de prescindir, con ese salario, de algunos de los rubros de la canasta básica o buscar formas alternas de ingreso para cubrirla. El 80 por ciento del personal, se encontraba debajo de la línea de pobreza, salarialmente hablando, pues sus ingresos eran menores a los 4,400 colones, que era la cifra cercana al costo de la canasta básica. Un 17 por

ciento de los asalariados universitarios se ubicaba en el rango de 4401 a 5800 colones de remuneración mensual, solamente 2 personas con salarios entre 6001 y 6800 colones y una con un salario de cerca de 10 mil colones. Y este personal, con estos salarios, manejaría un presupuesto de cerca de 160 millones de colones.

3.3.2.4.- Relación inversión real directa con el presupuesto total.

Una forma de medir la rentabilidad de la UES, podría ser el examen de las inversiones que realiza, pues ello supone que esa erogación no se gasta en el período sino que sirve para ampliar los servicios educativos. La inversión real directa contiene tres rubros: equipo, obras y construcciones y bienes de capital preexistentes.

La UES presupuestaba en 1996, la cantidad de 3 millones 765 mil colones en inversión real directa, es decir, apenas un 2.3% del presupuesto total.



En obras y construcciones, se presupuestaba 1 millón de colones, un 0.6% del presupuesto total.⁴ Como se podrá observar las cifras de inversión en infraestructura son considerablemente reducidas.

La inversión en equipo, constituía lo medular de la inversión real directa: 2 millones 628 mil colones, casi el 70% (69.8%).

Llama poderosamente la atención el hecho de que en el presupuesto de 1996, la UES reportaba el gasto de capital en **bienes de capital preexistentes**, por la reducida cantidad de 136 mil colones (136.540 colones exactamente). Los gastos de capital en bienes de capital preexistentes, constituían, de acuerdo a esta información, apenas el 3.6% de la inversión real directa y el 0.08 por ciento del presupuesto total; la cifra es tan insignificante, que debería llamar la atención para una investigación más exhaustiva.

⁴ La UES, sufrió, en la década 70 una prolongada intervención militar; en la década del 80 dos intervenciones militares. En todas ellas, en diferentes grados hubo deterioro de la infraestructura, bibliotecas, equipo. La UES no fué tomada en cuenta, para efectos de reparaciones, en los Acuerdos de Paz, firmados en Chapultepec, México, en 1992.

3.3.2.5.- Relación venta de servicios con presupuesto total.

La UES, proporciona esencialmente servicios educativos superiores. Aunque este rubro de servicios educativos no aparece desglosado, integra el de "venta de servicios diversos". En este concepto la UES, presupuestaba 10 millones 576 mil colones. Este monto apenas representaba un 6.6% del presupuesto total (158.697.010 colones) y una tasa de rendimiento del 7.3% de los fondos proporcionados por el Estado (143.985.710 colones)

3.3.2.6.- Relación de renta de la propiedad con el presupuesto total.

La renta de la propiedad de la UES, tiene dos rubros principales: intereses por depósitos internos y arrendamientos de edificaciones y terrenos. Se trata pues, de la renta del patrimonio de la UES.

Atrae poderosamente la atención el presupuesto de la que la UES, consideraba ingresos por apenas 5 mil colones en concepto de intereses, rotando, en el período presupuestado casi 159 millones de colones. La relación de los intereses percibidos con relación al presupuesto total es de 0.003, evidenciando una profunda irrentabilidad, que en todo caso amerita

una investigación contable más detallada, que no se ha producido por las entidades correspondientes.

De igual forma, la profunda irrentabilidad, al menos en los informes financieros presupuestarios, se presenta en los ingresos por arrendamientos de la UES: se estiman ingresos de 60 mil colones por arrendamiento de edificaciones y 100 mil colones por arrendamiento de terrenos. Formalmente, La irrentabilidad de estos rubros es tan evidente, y, por ello, debería estar sujeta a investigación de oficio, la cifra presentada, pues se está presupuestando de esta manera, los ingresos que producirían instalaciones que tienen, podría decirse, tres ciudades universitarias, una plaza en el centro de San Salvador, para mencionar solamente algunos de los inmuebles de la UES. La rentabilidad presupuestada sería imputable a una estimación de que todas las propiedades de la UES tienen un costo de 1 millón 600 mil colones, siendo que uno tan solo de los edificios de la misma podría cubrir y sobrepasar esa cifra.

Para establecer una adecuada tasa de rentabilidad es estos rubros sería necesario hacer un inventario de los bienes inmuebles de la UES, edificaciones y terrenos; con seguridad la tasa de rentabilidad estimada por

ingresos en concepto de arrendamientos, sería muy probable y simplemente inconcebible.

3.3.3.- Sobre los costos

3.3.3.1.- Relación dirección y administración institucional con presupuesto total.

La *razón del costo de conducción* administrativa de la UES es de cerca del 10%. El presupuesto de dirección y administración institucional en 1996 fue de 15 millones 352 mil colones (9.6% del presupuesto de 158 millones 697 mil colones. Si a esta cantidad se le añade la del rubro de "apoyo al servicio académico" (9 millones 515 mil colones), que tienen un alto contenido administrativo y dependen de la dirección y administración institucional, se tiene un total de 24 millones 867 mil colones, que representan una razón de 15.6 con relación al presupuesto total.

El alto porcentaje del costo administrativo, se puede observar no solamente en las relaciones anteriores, sino también al tomar en cuenta que existe también un costo administrativo en cada Facultad.

En las Facultades, se reportan cerca de 23 millones 650 mil colones en salarios de personal administrativo, esta cifra puede elevarse a 29 millones 259 mil colones, si se considera el personal no docente: técnico, de obra y de servicio.

Si a los 24 millones 867 mil colones de gastos en dirección institucional, administrativa y de apoyo al servicio académico se agrega el salario del personal administrativo y no docente de las Facultades se tiene un total de 54 millones 126 mil colones. Esto reporta una razón de gastos administrativos de la UES, de alrededor del 34.1% del presupuesto total, que podría elevarse, probablemente, hasta llegar al 50% si se toman en cuenta, los gastos en activos relacionados directamente con las funciones administrativas de cada Facultad.

3.3.3.2.- Relación personal docente y personal no docente a tiempo completo.

La UES presupuestaba en 1996, un total de 2984 plazas de las que 1529 se clasificaban como del personal docente. Vale afirmar, en consecuencia que 1455 plazas pertenecían al personal no docente y que en el fondo, desempeñaban de manera directa o indirecta labores relacionadas con la

administración de la Institución. Existía una relación de 0.95, es decir un funcionario, administrativo, técnico, de obra o de servicio, por cada docente.

El monto de la remuneración a todo este personal, se presupuestaba en 109 millones 310 mil colones, de los cuales 66 millones 945 mil colones correspondían al personal docente. En consecuencia, 42 millones 365 mil colones se destinaban a salarios de personal no docente, relacionado directa o indirectamente con funciones administrativas, casi el 39% (38.7%) del total de salarios de la UES y con una razón de 0.63 con relación a los salarios del personal docente.

Es natural que la relación refleje el salario promedio relativo inferior del personal no docente (2 mil 426 colones mensuales) en comparación con el salario mensual promedio del personal docente (3 mil 648 colones mensuales) pero en todo caso, el salario promedio en toda la UES, es considerablemente bajo, aunque el costo de salarios en su conjunto, es alto. Solamente los salarios del personal de tiempo completo, representaban casi el 70% del presupuesto total de la UES. El del personal docente de tiempo completo, el 42.1% y el personal no docente, el 26.6% del presupuesto total.

3.3.3.3.- Relación gerencia general y dirección y administración institucional.

Todo esta ineficiencia e ineficacia en el uso de recursos, tiene su costo, no solamente por las repercusiones (lo que ameritaría un estudio específico) sino también porque la UES, prácticamente "paga por perder" y paga mucho.

Ya se mencionó anteriormente que los gastos en dirección y administración institucional, eran de 15 millones 352 mil colones. De ellos, el 60% (60.6%) es decir, 9 millones 309 mil colones, eran destinados a la Gerencia General, es decir que la UES, presupuestariamente, gasta alrededor de 800 mil colones mensuales (775,750 colones mensuales), por mantener la inconsistencia y la transgresión hasta de los principios de contabilidad generalmente aceptados. Supuestamente la Gerencia General, tiene su justificación en el propósito, consignado en el Diario Oficial, de "desarrollar una administración racional y eficiente de los recursos". La irracionalidad y la ineficiencia de la función financiera, se ha puesto en evidencia en este trabajo.

3.3.3.4.- Relación costo unitario por estudiante por Facultad.

Esta relación puede observarse en el siguiente cuadro:

FACULTAD	<u>ESTUDIANTES</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>COSTO UNIT.</u>
CIENCIAS AGRONOMICAS	465	10642005	22886
QUIMICA Y FARMACIA	670	7455990	11128
ODONTOLOGIA	960	5308310	5529
MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL	530	2640645	4982
MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE	2300	8036735	3494
MULTIDISCIPLINARIA DE ORIENTE	2660	8215400	3088
MEDICINA	5800	17466745	3012
CIENCIAS Y HUMANIDADES	3400	10143830	2983
INGENIERIA Y ARQUITECTURA	4500	13223500	2939
JURISPRUDENCIA Y C.C.S.S.	2600	7324435	2817
CIENCIAS NATURALES Y MATEMATICA	2465	6808315	2762
CIENCIAS ECONOMICAS	4500	7216645	1604

Examinando los costos directamente asociados a la enseñanza universitaria, en cada Facultad, resultan desproporciones considerablemente altas. Por ejemplo, la Facultad de Ciencias Agronómicas, es la que tiene la menor cantidad de estudiantes de toda la UES, pero es de las Facultades que

consumen un mayor presupuesto, de ahí que resultan irracionalidades, como la de que, presupuestariamente, se gasta lo mismo en formar un agrónomo, que 7 médicos o que 14 administradores de empresas. En la UES, las Facultades no tienen acceso directo a los fondos que generan y los fondos de algunas de ellas sirven para financiar a otras o a unidades de dirección institucional o administrativa.

3.3.3.5.- Relación costo de investigación y proyección social con el costo de educación total en Facultades.

El costo total, presupuestado para la formación de estudiantes, y para la realización de eventos de investigación y proyección social, fué de 132 millones 643 mil colones. De estos fondos, se presupuestaba que 28 millones 161 mil colones serían destinados a investigación y proyección social, es decir, el 20% (21.2%).

La notoria debilidad en estas áreas, especialmente en la investigación científica y tecnológica inducen a pensar en, al menos, una utilización costosa, improductiva de recursos considerables.

Vale decir, que no es, como corrientemente se cree, de que no existen recursos financieros presupuestados, para realizar la investigación, que es

una de las áreas más atrasadas de la UES, sino que los recursos, no se destinan adecuadamente para ello.

FACULTAD	INVEST. Y PROY.	COSTO TOTAL	COSTO UNIT.
MEDICINA	1160	4574100	3943
INGENIERIA Y ARQUITECTURA	900	3565435	3962
CIENCIAS AGRONOMICAS	60	2815040	46917
CIENCIAS Y HUMANIDADES	680	2885630	4244
MULTIDISCIPLINARIA DE ORIENTE	500	2254680	4509
MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE	400	2203245	5508
QUIMICA Y FARMACIA	130	2020060	15539
JURISPRUDENCIA Y C.C.S.S.	520	1915440	3684
CIENCIAS ECONOMICAS	900	1993085	2215
CIENCIAS NATURALES Y MATEMATICA	60	1850600	30843
ODONTOLOGIA	180	1423815	7910
MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL	30	660165	22006
TOTAL	5520	28161295	5102



UNIDAD PRESUPUESTARIA Y LINEA DE TRABAJO	PRESUPUESTO FONDO GRAL.	%	FONDOS PROPIOS	%	DONACION	%	TOTAL INGRESOS	%	EJECUTADO	%	SALDO	%
01 DIRECCION Y ADMON. INSTITUCIONAL.	17.304.839,85	93,47	1.033.495,83	5,58	175.874,12	0,95	18.514.209,80	100,00	17.622.768,73	95,19	891.441,07	4,81
01 Dirección Superior. *	3.454.181,58	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.454.181,58	100,00	3.380.244,04	97,86	73.937,54	2,14
02 Dirección Ejecutiva. **	2.046.797,86	87,56	114.917,92	4,92	175.874,12	7,52	2.337.589,90	100,00	1.795.091,26	76,79	542.498,64	23,21
03 Secretaría General.	956.440,57	85,29	165.000,00	14,71	0,00	0,00	1.121.440,57	100,00	1.119.602,10	99,84	1.838,47	0,16
04 Gerencia General.	9.918.565,83	92,94	753.577,91	7,06	0,00	0,00	10.672.143,74	100,00	10.411.420,05	97,56	260.723,69	2,44
05 Secretaría de Planificación.	928.854,01	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	928.854,01	100,00	916.411,28	98,66	12.442,73	1,34
02 APOYO AL SERVICIO ACADEMICO	9.304.782,19	95,95	392.410,00	4,05	0,00	0,00	9.697.192,19	100,00	9.272.152,36	95,62	425.039,83	4,38
01 Secretaría de Asuntos Académicos.	2.230.925,07	89,75	254.910,00	10,25	0,00	0,00	2.485.835,07	100,00	2.166.620,79	87,16	319.214,28	12,84
02 Secretaría de Bienestar Universitario.	4.674.616,38	98,19	86.240,00	1,81	0,00	0,00	4.760.856,38	100,00	4.658.133,90	97,84	102.722,48	2,16
03 Secretaría de Proyección Social.	2.399.240,74	97,91	51.260,00	2,09	0,00	0,00	2.450.500,74	100,00	2.447.397,67	99,87	3.103,07	0,13
03 ENSEÑANZA SUPERIOR UNIVERSITARIA.	143.324.602,96	86,77	21.536.462,76	13,04	314.618,00	0,19	165.175.683,72	100,00	163.734.282,25	99,13	1.441.401,47	0,87
01 Enseñanza de Medicina.	25.155.205,84	89,73	2.563.009,44	9,14	314.618,00	1,12	28.032.833,28	100,00	27.710.492,59	98,85	322.340,69	1,15
02 Enseñanza de Ciencias Económicas.	9.953.546,75	80,92	2.347.184,29	19,08	0,00	0,00	12.300.731,04	100,00	12.156.810,55	98,83	143.920,49	1,17
03 Enseñanza de Ingeniería y Arquitectura.	18.034.779,39	88,14	2.425.671,40	11,86	0,00	0,00	20.460.450,79	100,00	20.397.565,23	99,69	62.885,56	0,31
04 Enseñanza de Juris. y CC. Sociales.	9.735.585,00	82,63	2.046.094,36	17,37	0,00	0,00	11.781.679,36	100,00	11.560.963,88	98,13	220.715,48	1,87
05 Enseñanza de Ciencia y Humanidades.	13.488.767,10	76,61	4.117.883,94	23,39	0,00	0,00	17.606.651,04	100,00	17.488.477,17	99,33	118.173,87	0,67
06 Enseñanza de Ciencias Agronómicas.	13.569.188,08	92,39	1.117.008,75	7,61	0,00	0,00	14.686.196,83	100,00	14.616.289,30	99,52	69.907,53	0,48
07 Enseñanza de Odontología.	7.103.343,32	85,08	1.245.260,64	14,92	0,00	0,00	8.348.603,96	100,00	8.348.603,96	100,00	0,00	0,00
08 Enseñanza de Química y Farmacia.	8.612.659,66	90,89	863.332,66	9,11	0,00	0,00	9.475.992,32	100,00	9.418.581,81	99,39	57.410,51	0,61
09 Enseñanza Multidisciplinaria de Oriente.	11.697.629,98	86,12	1.885.134,02	13,88	0,00	0,00	13.582.764,00	100,00	13.468.741,77	99,16	114.022,23	0,84
10 Enseñanza Multidisciplinaria de Occidente.	11.652.332,91	88,32	1.541.261,56	11,68	0,00	0,00	13.193.594,47	100,00	13.169.409,85	99,82	24.184,62	0,18
11 Enseñanza Multidisciplinaria Paracentral.	3.258.846,68	80,64	782.420,83	19,36	0,00	0,00	4.041.267,51	100,00	3.770.442,13	93,30	270.825,38	6,70
12 Enseñanza de CC. NN. Y Matemática.	11.062.718,25	94,84	602.200,87	5,16	0,00	0,00	11.664.919,12	100,00	11.627.904,01	99,68	37.015,11	0,32
04 CONSTR. INFRAESTR. FAC. MULT. OCC.	1.000.000,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000.000,00	100,00	956.485,88	95,65	43.514,12	4,35
01 Construcción Instituto del Agua.	1.000.000,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000.000,00	100,00	956.485,88	95,65	43.514,12	4,35
05 AMORTIZACION DE LA DEUDA INTERNA	0,00	0,00	189.300,77	100,00	0,00	0,00	189.300,77	100,00	189.300,77	100,00	0,00	0,00
01 Amortización Deuda.	0,00	0,00	162.515,17	100,00	0,00	0,00	162.515,17	100,00	162.515,17	100,00	0,00	0,00
02 Intereses de la Deuda.	0,00	0,00	26.785,60	100,00	0,00	0,00	26.785,60	100,00	26.785,60	100,00	0,00	0,00
TOTALES:	170.934.225,00	87,85	23.151.669,36	11,90	490.492,12	0,25	194.576.386,48	100,00	191.774.989,99	98,56	2.801.396,49	1,44

UNIDAD PRESUPUESTARIA, Y LINEA DE TRABAJO	PRESUPUESTO FONDO GENERAL	FONDOS PROPIOS	%
01 DIRECCION Y ADMON. INSTITUCIONAL.	17.304.839,85	1.033.495,83	5,97
01 Dirección Superior. *	3.454.181,58	0,00	0,00
02 Dirección Ejecutiva. **	2.046.797,86	114.917,92	5,61
03 Secretaría General.	956.440,57	165.000,00	17,25
04 Gerencia General.	9.918.565,83	753.577,91	7,60
05 Secretaría de Planificación.	928.854,01	0,00	0,00
02 APOYO AL SERVICIO ACADEMICO	9.304.782,19	392.410,00	4,22
01 Secretaría de Asuntos Académicos.	2.230.925,07	254.910,00	11,43
02 Secretaría de Bienestar Universitario.	4.674.616,38	86.240,00	1,84
03 Secretaría de Proyección Social.	2.399.240,74	51.260,00	2,14
03 ENSEÑANZA SUPERIOR UNIVERSITARIA.	143.324.602,96	21.536.462,76	15,03
01 Enseñanza de Medicina.	25.155.205,84	2.563.009,44	10,19
02 Enseñanza de Ciencias Económicas.	9.953.546,75	2.347.184,29	23,58
03 Enseñanza de Ingeniería y Arquitectura.	18.034.779,39	2.425.671,40	13,45
04 Enseñanza de Juris. y CC. Sociales.	9.735.585,00	2.046.094,36	21,02
05 Enseñanza de Ciencia y Humanidades.	13.488.767,10	4.117.883,94	30,53
06 Enseñanza de Ciencias Agronómicas.	13.569.188,08	1.117.008,75	8,23
07 Enseñanza de Odontología.	7.103.343,32	1.245.260,64	17,53
08 Enseñanza de Química y Farmacia.	8.612.659,66	863.332,66	10,02
09 Enseñanza Multidisciplinaria de Oriente.	11.697.629,98	1.885.134,02	16,12
10 Enseñanza Multidisciplinaria de Occidente.	11.652.332,91	1.541.261,56	13,23
11 Enseñanza Multidisciplinaria Paracentral.	3.258.846,68	782.420,83	24,01
12 Enseñanza de CC. NN. Y Matemática.	11.062.718,25	602.200,87	5,44
04 CONSTR. INFRAESTR. FAC. MULT. DE OCC.	1.000.000,00	0,00	0,00
01 Construcción Instituto del Agua.	1.000.000,00	0,00	0,00
05 AMORTIZACION DE LA DEUDA INTERNA	0,00	189.300,77	
01 Amortización Deuda.	0,00	162.515,17	
02 Interés de la Deuda.	0,00	26.785,60	
TOTALES:	170.934.225,00	23.151.669,36	13,54





	FONDO GRAL. ESTADO	FONDOS PROPIOS UES	%UES+DONAC./ESTADO	DONACIONES
03 ENSEÑANZA SUPERIOR UNIVERSITARIA.	143.324.602,96	21.536.462,76	15,03	314.618,00
05 Enseñanza de Ciencia y Humanidades.	13.488.767,10	4.117.883,94	30,53	0,00
11 Enseñanza Multidisciplinaria Paracentral.	3.258.846,68	782.420,83	24,01	0,00
02 Enseñanza de Ciencias Económicas.	9.953.546,75	2.347.184,29	23,58	0,00
04 Enseñanza de Juris. y CC. Sociales.	9.735.585,00	2.046.094,36	21,02	0,00
07 Enseñanza de Odontología.	7.103.343,32	1.245.260,64	17,53	0,00
09 Enseñanza Multidisciplinaria de Oriente.	11.697.629,98	1.885.134,02	16,12	0,00
03 Enseñanza de Ingeniería y Arquitectura.	18.034.779,39	2.425.671,40	13,45	0,00
10 Enseñanza Multidisciplinaria de Occidente.	11.652.332,91	1.541.261,56	13,23	0,00
01 Enseñanza de Medicina.	25.155.205,84	2.563.009,44	10,19	314.618,00
08 Enseñanza de Química y Farmacia.	8.612.659,66	863.332,66	10,02	0,00
06 Enseñanza de Ciencias Agronómicas.	13.569.188,08	1.117.008,75	8,23	0,00
12 Enseñanza de CC. NN. Y Matemática.	11.062.718,25	602.200,87	5,44	0,00

3.3.4.- Sobre el equilibrio financiero.

3.3.4.1.- Relación entre ingresos y gastos.

Como se puede notar el equilibrio entre ingresos y gastos, para la UES, se logra, principalmente con recursos provenientes del Estado. El 90% del presupuesto de la UES, lo aporta el Estado, en el presupuesto de 1996 (144 millones 985 mil colones de un total de 158 millones 697 mil colones). Las potencialidades de expandir el servicio de educación superior, dependen, en consecuencia y fundamentalmente de los fondos proporcionados por el Estado.

3.3.4.2.- Relación de endeudamiento.

La UES, no tiene una deuda significativa que puede poner en peligro su equilibrio presupuestario. La relación de endeudamiento con el presupuesto total es de 0.10%. (161 mil colones con relación a 158 millones 697 mil colones. Asimismo la deuda representaba el 1.2% de los recursos propios, a los que se asignaba la aplicación financiera de la amortización de la deuda interna.

El endeudamiento futuro, incluso, puede ser atenuado por las donaciones, partiendo de que la UES, tiene consolidadas relaciones internacionales. En el informe la ejecución presupuestaria, la UES reportó donaciones por el orden de cerca de medio millón de colones (490 mil colones); la amortización de la deuda representaba el 32.8% de las donaciones.

La deuda fue contraída para realizar estudios de preinversión especialmente para el desarrollo físico de la UES. La UES, ya ha tenido cooperación internacional en este campo, con la Universidad de Guadalajara, de México, sin que ello implique endeudamiento.

3.3.4.3.- Superavit presupuestario.

Paradójicamente la UES, aunque en términos proporcionales el Estado ha reducido considerablemente su aporte a la UES, con relación al presupuesto nacional; en la UES, se presenta un superavit presupuestario, según el informe de la ejecución presupuestaria, proporcionado por la Unidad Financiera Insitucional (UFI). El saldo presentado, es de cerca de 3 millones de colones (2 millones 801 mil colones).

Las unidades de dirección y administracion institucional y de apoyo al servicio académico tenían un superavit de 1 millón 319 mil colones y las de

enseñanza superior universitaria, tenían un superavit de 1 millón 441 mil colones. El 47% y el 51% respectivamente; el resto correspondía al superavit en la construcción del Instituto del Agua en la Facultad Multidisciplinaria de Occidente.

CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1.- CONCLUSIONES.

4.1.1.- La metodología dialéctica, se puede utilizar en los análisis de la Ciencia Administrativa. Su utilización es indicada para determinar contradicciones principales, entre las funciones de la empresa y entre las fases del proceso administrativo.

4.1.2.- La contradicción entre lo financiero y lo académico, es una contradicción principal, desde el punto de vista empresarial, en el desarrollo de la UES.

4.1.3.- Desde el punto de vista de la dialéctica de la historia, la función financiera se convierte en la central en el proceso económico de las sociedades con economías de mercado. Desde el punto de vista empresarial, cuando existe inadecuado manejo de las finanzas, se perjudican las perspectivas estratégicas de la empresa, aunque se tenga el resto de recursos, en aceptable cantidad y calidad.

4.1.4.- La aplicación del método del diagnóstico rápido y referente implica el ordenamiento de la información financiera y su análisis conforme los criterios de rentabilidad, costos y equilibrio financiero.

4.1.5.- El método del diagnóstico referente, tiene validez metodológica, incluso para examinar entidades públicas, aún cuando ha sido diseñado para entidades privadas.

4.1.6.- Se han constatado las hipótesis sobre la deficiencia y la incidencia de la función financiera, sobre la rentabilidad, costos y equilibrio financiero, y sobre la falta de planificación financiera estratégica.

4.1.7.- El concepto de modernización de la UES, debe estar vinculado al de globalización y debe señalar tendencias reales de modernización

en aspectos tecnológicos, académico-científicos y jurídico-administrativos.

4.1.8.- Tecnológicamente, destaca la necesidad de desarrollar integralmente el sistema de información académica, administrativa y financiera de la UES. Desde el punto de vista financiero, esto es una imprescindible necesidad para tener una información financiera confiable, transparente y oportuna.

4.1.9.- Académica y científicamente, existe la necesidad de que la UES, priorice la investigación científica y tecnológica, para propiciar su transformación moderna. La investigación científica y tecnológica, es cardinal para que la UES modernice sus concepciones pedagógicas y didácticas, los contenidos y carreras y aporte al desarrollo económico y social nacional.

4.1.10.- Administrativa y jurídicamente, la UES, necesita modernizar su legislación y estructura organizacional interna, acorde con el proceso real de descentralización administrativa y financiera, que se desenvuelve en el marco de la globalización.

4.1.11.- En las empresas públicas, como la UES, es necesario incorporar el concepto de rentabilidad social, con el propósito de que se eleve el nivel de reinversión en el servicio que se presta y se beneficie a sectores más amplios de la población, a la par que se provee adecuadamente de recursos y eficientiza los que tiene.

4.1.12.- El tratamiento dado a la UES, en los Acuerdos de Paz, en 1992, no se corresponde con el protagónico papel que la UES, tuvo durante el conflicto político militar de la década del 80; no fue incorporada en los programas de financiamiento, pese a que sufrió varias intervenciones y cercos militares, destrucción de grandes magnitudes de sus instalaciones físicas y académicas, asesinatos y persecuciones de su comunidad. Esta ha sido no solamente una falta de reconocimiento material, sino también moral, para la UES.

4.1.13.- La finalización del conflicto político-militar, a principios de la década del 90, implicó para la UES, una redefinición de la relación de lo

político con lo insitucional. Durante el conflicto, existió una politización militante de la Institución, como una expresión de la lucha por la democracia. Esta politización militante, en la nueva situación, con inexistencia del conflicto político-militar, debe ser atenuada en todo lo posible, para potencializar el aporte académico, científico y tecnológico de la UES, al proceso político, jurídico, económico y social nacional.

4.1.14.- La UES, ha dejado de ser la única Universidad del país. Desde principios de la década del 60 comparte el proceso educativo superior nacional, con una Universidad privada y desde la década del 80 con un número considerablemente mayor de Universidades privadas, algunos de ellas que elevan su capacidad competitiva. Esto implica, para la UES, una concentración mayor en su desarrollo académico-científico.

4.1.15.- La UES, mantiene una estructura de administración centralizada, residuo de cuando era la única Universidad en el país y no existía la revolución técnico-científica de las comunicaciones. Esta estructura centralizada y no modernizada en sus medios de información y comunicación, constituye un obstáculo para el desarrollo de la UES.

4.1.16.- La UES, ha estado interrelacionada, de manera muy estrecha con sucesos políticos nacionales: la lucha entre liberales y conservadores, revolución y contrarrevolución, se ha reflejado profundamente en su desarrollo institucional, académico y administrativo.

4.1.17.- En el siglo XIX, momentos históricos positivos, de especial trascendencia en la UES, han sido, las reformas liberales de Gerardo Barrios, en la década del 60, que contribuyeron a minimizar el poder de Iglesia en la enseñanza superior universitaria y en la conducción de la Universidad y, en su época, modernizaron la enseñanza; el reconocimiento de la autonomía universitaria y la fundación de las Universidades de Oriente y Occidente, en la década del 70.

4.1.18.- En el siglo XX, los momentos históricos positivos: a principios del siglo XX, el desarrollo institucional, que conllevó la extensión universitaria, con las reformas de Araujo. A finales de la década del 20, a principios de la del 30 y mediados de la del 40, la UES, tiene

participación directa en sucesos políticos nacionales. En la década del 40, a finales, la UES, protagoniza la integración de la Universidades centroamericanas y se desarrolla el campus universitario; en la del 50 la autonomía universitaria, se consagra en la Constitución y se potencializa el desarrollo físico de la Institución; en la del 60 se invierte en el desarrollo físico, resurgen los centros universitarios de oriente y occidente y se moderniza la enseñanza, conforme patrones norteamericanos, disolviéndose el sistema a finales de la década; en las décadas del 70 y del 80 es protagónico el papel de la UES, en el conflicto político-militar nacional. En la del 90, se inicia el proceso de recuperación física y académica de la UES, y se perfilan, a marcha forzada, tendencias modernizadoras, en la nueva ley orgánica de la UES.

4.1.19.- Existen una serie de fricciones que impelen a modernización de la UES: el crecimiento de la demanda estudiantil, de antiguo y nuevo ingreso, con tasas superiores al promedio en las Facultades multidisciplinarias tiene considerables fricciones con una estructura burocrática obsoleta y centralizada; la revolución científico-técnica tiene impactos en la burocracia centralizada de la UES y presiona hacia la modernización de los procesos administrativos; la formación de profesionales, y investigación científica y tecnológica **especializada** se va abriendo paso como producto de procesos reales de la globalización; las modernas técnicas de planificación y control administrativo y financiero van poniendo en evidencia pública, cada vez más ampliamente el inadecuado manejo de los recursos en la UES; el personal docente, va cobrando cada vez más conciencia de sus propios intereses, de la legitimidad de sus reivindicaciones salariales y de la irracionalidad del gasto en la UES.

4.1.20.- En el conjunto de contradicciones, la contradicción principal empresarial, se presenta entre la función financiera y el desarrollo académico científico. No es posible imaginar un desarrollo académico y científico que no tenga una base fundamental en la reforma administrativa-financiera.

4.1.21.- El proceso de globalización, real, impele a la modernización de la UES y ello fortalece una tendencia **descentralizadora** en diferentes dimensiones. Los Acuerdos de Paz, a partir de los cuales se inicia un nuevo período en el país, desplaza **el papel protagónico político-institucional** de la UES, **al plano académico-científico** en cuyo desarrollo se tienen limitaciones, provenientes, incluso, de la exclusión de la UES, en los Acuerdos de Paz, como entidad sujeta a reparaciones por daños durante el conflicto bélico.

4.1.22.- En la función financiera de la UES, se transgreden los principios de contabilidad generalmente aceptados: disponibilidades no confiables, diferencias sustanciales en cifras de estados financieros y saldos bancarios, conciliaciones bancarias, atraso de varios años en conciliaciones de cuentas del Fondo General; falta de levantamiento de inventarios, entre otras.

4.1.23.- El Departamento de Tesorería depende de manera directa de la Gerencia General y tiene dentro de sus funciones la captación de fondos y la autorización de los pagos y desempeña estas funciones sin un proceso informático computarizado integral, con procesos manuales en fases de necesario procesamiento informático, careciendo de manuales de procedimiento y organización, con estructura jerárquica personalizada, costo de horas extras, atrasos en informes sustanciales e incompatibilidad de reportes de fondos con el Departamento de Contabilidad, que, con funciones diferentes, como es la de proporcionar información contable, presenta, en general, las mismas fallas, que el Departamento de Tesorería.

4.1.24.- En la UES, las decisiones de gastos se toman sin considerar informes contables o compromisos adquiridos, solamente consultando los saldos en la cuenta presupuestaria, comúnmente llamada "el bolsón". Con ello se vuelve anárquico, sujeto a presiones personales y de grupo, el presupuesto de la UES.

4.1.25.- Las fallas de la función financiera, se presentan en las Facultades: irregularidades, falta de sistema informático, toma de decisiones sin bases financieras, inseguridad en la custodia de los fondos, divergencias sustanciales en lo contable y lo recaudado en

resumen, falta de confiabilidad, transparencia y oportunidad en la función financiera.

4.1.26.- El plan estratégico de la UES, no tiene referencia en un plan estratégico financiero.

4.1.27.- El Diagnóstico Referente, ha probado que la UES, es, financieramente, irrentable, que trabaja con altos costos utilizados improductivamente y que paradójicamente, tiene un equilibrio financiero con superavit, que refleja no su rentabilidad y productividad, sino por el contrario, son paradojas de la irrentabilidad, improductividad y la dependencia de los fondos del Estado.

4.1.28.- Falta de presentación de informes financieros periódicos, con series históricas.

4.1.29.- Los informes presupuestarios, presentados en el Diario Oficial, tienen importantes cifras, que deberían examinarse con más profundidad, antes de ser aprobadas.

4.1.30.- El análisis de rentabilidad de la UES, refleja, la exigua generación de recursos propios, la baja aportación financiera de los estudiantes de la UES para su propia formación, la reducida inversión, el bajo nivel salarial del personal docente.

4.1.31.- La UES tiene un presupuesto considerablemente alto, proporcionado por el Estado, en términos absolutos, pero considerablemente bajo en términos de proporción con relación al presupuesto nacional.

4.1.32.- Existen reportes muy bajos en el presupuesto de la UES, de generación de fondos propios, en concepto de intereses, arrendamientos de edificaciones y terrenos, donaciones y de venta de bienes y servicios educativos.

4.1.33.- Los costos de la dirección y administración institucional son absoluta y relativamente altos en el presupuesto de la UES.

4.1.34.- La relación del costo del personal no docente, con relación al costo del personal docente es alta, unitaria.

4.1.35.- Es notorio el costo de formación de los estudiantes con profundas diferencias entre las Facultades, explicables solamente por formas distorsionadas de la función financiera, no basadas en la rentabilidad social de las Facultades.

4.1.36.- La UES, tiene un alto gasto en la Gerencia General, que no se compensa, con las sensibles fallas en el sistema administrativo y financiero.

4.1.37.- Existe una considerable cantidad de fondos financieros destinados a la investigación, y sin embargo, esta es una de las funciones más atrasadas y mayor importancia nacional. Se puede presumir malversación de fondos en este concepto.

4.1.38.- La UES, logra el equilibrio entre ingresos y gastos, fundamentalmente con los aportes del Estado; tiene deudas no significativas, que no ponen en peligro su equilibrio e incluso tiene superavit, proveniente, probablemente, de la generación de fondos propios no reportados, de las distorsiones en el manejo de la cuenta presupuestaria, en donde para la toma de decisiones no ~~se toman en cuenta~~ ^{consideran} los informes contables y los compromisos y de la incapacidad en la ejecución del presupuesto.

4.2.- Recomendaciones.

4.2.1.- Metodológicamente, se debe incorporar el concepto dialéctico de totalidad, en la formulación de una concepción y línea estratégica para el desarrollo de la UES.

4.2.2.- En la UES, la dimensión política tiene un papel relevante y el planteamiento de desarrollo académico y administrativo, debe tener una posición sobre ella. En la actualidad, manteniendo el aporte político institucional, se recomienda atenuar considerablemente la incidencia militante de lo político en lo institucional.



4.2.3.- Metodológicamente, la síntesis dialéctica para la formulación de la concepción y línea estratégica para el desarrollo de la UES, implica un problema de poder político al interior de la Institución y por ello se recomienda, colateralmente, la generación de un movimiento, planteamiento, soporte de base social y perspectiva de poder.

4.2.4.- El planteamiento estratégico para el desarrollo de la UES, debe sintetizar lo político, lo académico, lo administrativo y lo reivindicativo.

4.2.5.- La UES, debe recuperar la incidencia política que ha tenido en décadas anteriores, en este período, no de manera militante, sino en la dimensión académica y científica.

4.2.6.- El planteamiento de desarrollo de la UES, no debe restringirse al campo administrativo y financiero, per se, sino que este debe estar en función del desarrollo académico.

4.2.7.- La UES debe desarrollar la investigación científica como eje de su modernización, porque la investigación puede aportar al desarrollo nacional y a la reforma interna de la UES, además de que es una exigencia en un mundo globalizado y la función más descuidada de las tres funciones académicas principales de la UES.

4.2.8.- Partiendo del eje del fortalecimiento de la investigación científica:

- a) redireccionar el funcionamiento administrativo y financiero,
- b) en primer lugar, a corto plazo, ejecutando en la investigación los fondos destinados a ella;
- c) en segundo lugar, estableciendo estímulos monetarios concretos, para profesores y estudiantes que presenten trabajos de investigación,
- d) aprovisionar fondos para las publicaciones especializadas respectivas.
- e) A corto y mediano plazo, se recomienda gestionar proyectos permanentes de investigación que provean a la UES de mayor

incidencia nacional y potencialización de la cooperación internacional al mismo tiempo que la elevación de la generación de recursos propios y

- f) la construcción de bibliotecas y centros de investigación especializados en cada Facultad.

4.2.9.- Apoyándose en la investigación especializada y en la dinámica propia de las Facultades, iniciar un proceso gradual de descentralización administrativa, que implique la creación de un sistema informático integral, para un mejor control gerencial, administrativo y académico.

4.2.10.- Solicitar el apoyo de la cooperación internacional, para realizar los estudios de reforma administrativa y financiera de la UES, y el desarrollo de la investigación, bibliotecas y centros de investigación por especialidades.

4.2.11.- Realizar investigaciones especializadas, sobre el proceso de enseñanza, contenido, pedagogía y didáctica, que culmine con propuestas de reformas en la diferentes carreras para adecuarlas a los requerimientos del desarrollo económico nacional.

4.2.12.- Potencializar las directrices del presupuesto por áreas de gestión hacia la descentralización gradual, y la construcción de sistemas informáticos en cada Facultad.

4.2.13.- Ampliar la capacidad de absorción estudiantil de nuevo ingreso. Los estudiantes que no aprueben el examen de admisión deberán ingresar a cursos de nivelación de la UES, para después de cierto período de tiempo, ingresar formalmente a cursar sus estudios universitarios. Esto posibilitará la ampliación del servicio de la institución, la estabilidad laboral y a futuro una justificada elevación de la planta administrativa y docente.

4.2.14.- La UES, debe transformar su administración financiera, descentralizandola, para ejecutar el presupuesto y no tener saldos; mantener la presión por una mayor asignación por parte del Estado, especialmente para el presupuesto de inversión, pero al mismo

tiempo, elevar la posibilidad de captación de recursos propios, estableciendo condiciones de consenso con el sector estudiantil, para determinar las cuotas.

4.2.15.- Se impone la reforma salarial para el sector docente de la UES. A corto plazo, racionalizar los recursos financieros existentes, en la dirección de la mejora salarial del personal docente; a mediano plazo, retomar el tabulador, actualizarlo, gestionando la ley de la carrera docente y de investigación. Examinar los recursos y limitaciones que la nueva ley estipula en la dirección de mejorar los salarios del personal docente.

4.2.16.- La UES, debe aspirar tener uno de los sectores estudiantiles mejor atendidos y ello, además de lo dicho en estímulos para la investigación y bibliotecas especializadas y modernizadas, con internet, implica un proceso sostenido de mejoramiento de condiciones para la enseñanza, reparación y construcción de aulas, seguro de vida y salud, condiciones para becas y préstamos educativos.

4.2.17.- La UES, debe aspirar a tener uno de los sectores administrativos con mejores prestaciones del sector público nacional: guardería, centro de recreación, ley de carrera administrativa.

4.2.18.- Partiendo de las reivindicaciones adecuadas al principio de la retribución al trabajo, conforme su cantidad y calidad, cohesionar a los sectores estudiantiles, docentes y administrativos, en la dirección de generar un liderazgo que transforme a la UES, impulsando de manera adecuadamente priorizada, la investigación científica.

4.2.19.- En la reforma financiera, el concepto de rentabilidad social, es de especial importancia, para generar disposición a transformar una estructura pasiva en otra activa, en la captación de fondos de la UES, con esfuerzos propios.

4.2.20.- Esencialmente, la UES, debe incrementar sus ingresos y racionalizar sus costos.

4.2.21.- El desarrollo de un sistema informático integral es definitivamente necesario, para superar las observaciones realizadas por auditoría externa y agilizar los trámites, superando la burocracia, que sirve de excusa para el manejo discrecional de fondos en algunas Facultades.

4.2.22.- Se debe propiciar una adecuada distribución del presupuesto universitario, de acuerdo al trabajo desempeñado, cuantitativa y cualitativamente. Las Facultades, deben gradualmente, manejar, con una fiscalización centralizada y computarizada, los propios fondos que generen.

4.2.23.- Gradualmente, atenuar en todo lo posible, hasta imponerlo como una política de la Institución, la toma de decisiones en base a informes contables y compromisos adquiridos. Luchar contra la cultura "del bolsón".

4.2.24.- Por el lado de los ingresos, la UES, necesita elevar los recursos propios, y entre ellos: intereses, arrendamientos de edificaciones de terrenos y edificios, donaciones y venta de bienes y servicios educativos. En todo caso, estableciendo consenso con los sectores relacionados.

4.2.25.- Por el lado de los costos, la UES, necesita reducir los costos de la administración institucional y docente, tanto a través de la racionalización del gasto, como de la ampliación de los servicios de la Institución y la captación de nuevos estudiantes, manteniendo la planta actual, sin incrementos considerables en nuevas contrataciones.

4.2.26.- Procede la racionalización del costo de la Gerencia General, en la dirección de hacer un redireccionamiento del costo, hacia una reforma del sistema administrativo y financiero, que se inicie con la constitución de un sistema de información integral, computarizado.

4.2.27.- Se debe mantener de manera creativa, apegada a la resolución de problemas nacionales, la ampliación constante de los servicios educativos, de investigación y de proyección social nacionales, priorizando la investigación; para ello, se requerirán, a su vez,

recursos de manera ampliada, que resultaran insuficientes, para cubrir las necesidades. Esto implicará la inexistencia de desequilibrios presupuestarios, porque lo que ingrese se reproducirá ampliadamente en la Institución. De manera inmediata, impulsar la medida propuesta por el auditor externo de respetar los fondos para los compromisos adquiridos, especialmente los relacionados con docencia e investigación.

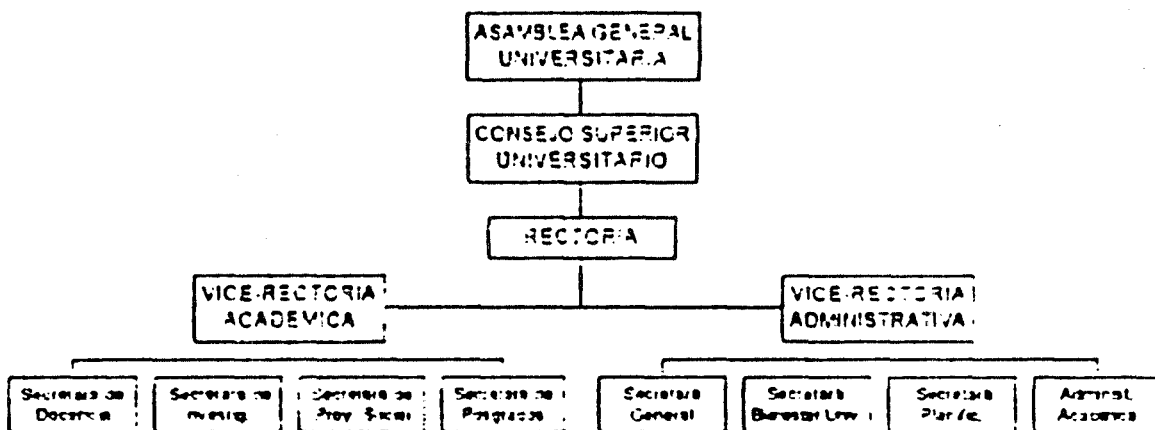
ANEXO Δ

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR Secretaría de Docencia, Investigación, Posgrado y Proyección Social

I. PROYECCION DE LA ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL

Para partir de un marco de referencia, se presenta una aproximación de lo que sería la administración central, una vez aprobada la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, con algunas simplificaciones:

Diagrama N° 1
ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACION CENTRAL
DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



Por la parte de la Vice-Rectoría Administrativa no aparecen algunas unidades importantes por las razones que se explican, así:

- La Gerencia, como función no desaparecería, sino que sería asumida por la Vice-Rectoría Administrativa.
- Por razones de simplificación no aparece la Fiscalía, siendo una unidad importante de asesoría jurídica de los organismos centrales de gobierno y de la Rectoría, debiera de ubicarse como tal en el área administrativa.
- La función de gestión financiera, también sería asumida por el Vice-Rector Administrativo, y será él quien determine si mantiene la estructura operativa actual o la cambia por otra más eficiente.

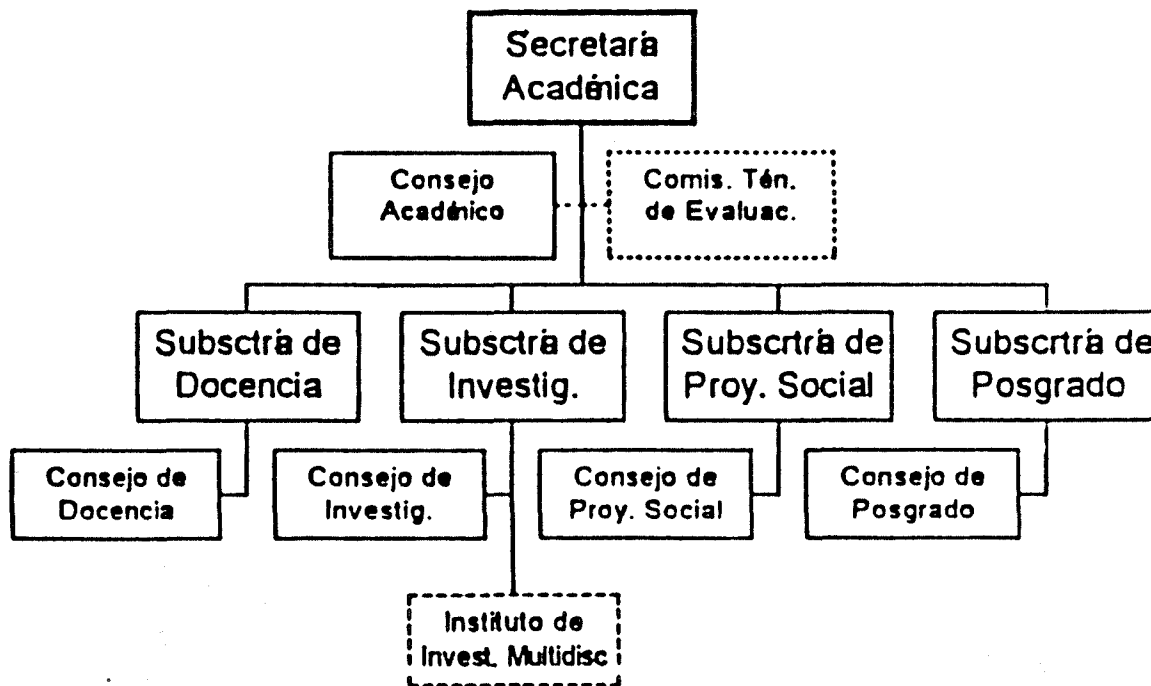
II. PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA LA VICE-RECTORÍA ACADÉMICA

La estructura que actualmente se está configurando en la Secretaría de Docencia, Investigación, Posgrado y Proyección Social (SDIPPS), corresponde al diagrama N° 2 y se esperaría que se mantenga cuando esta Secretaría se convierta en Vice-Rectoría o dicho en otros términos: el propósito de proponer al Consejo Superior Universitario la aprobación de

la estructura es el de facilitar la referida conversión, pero por otra parte, la SDIPPS de hecho ya está funcionando con esta estructura.

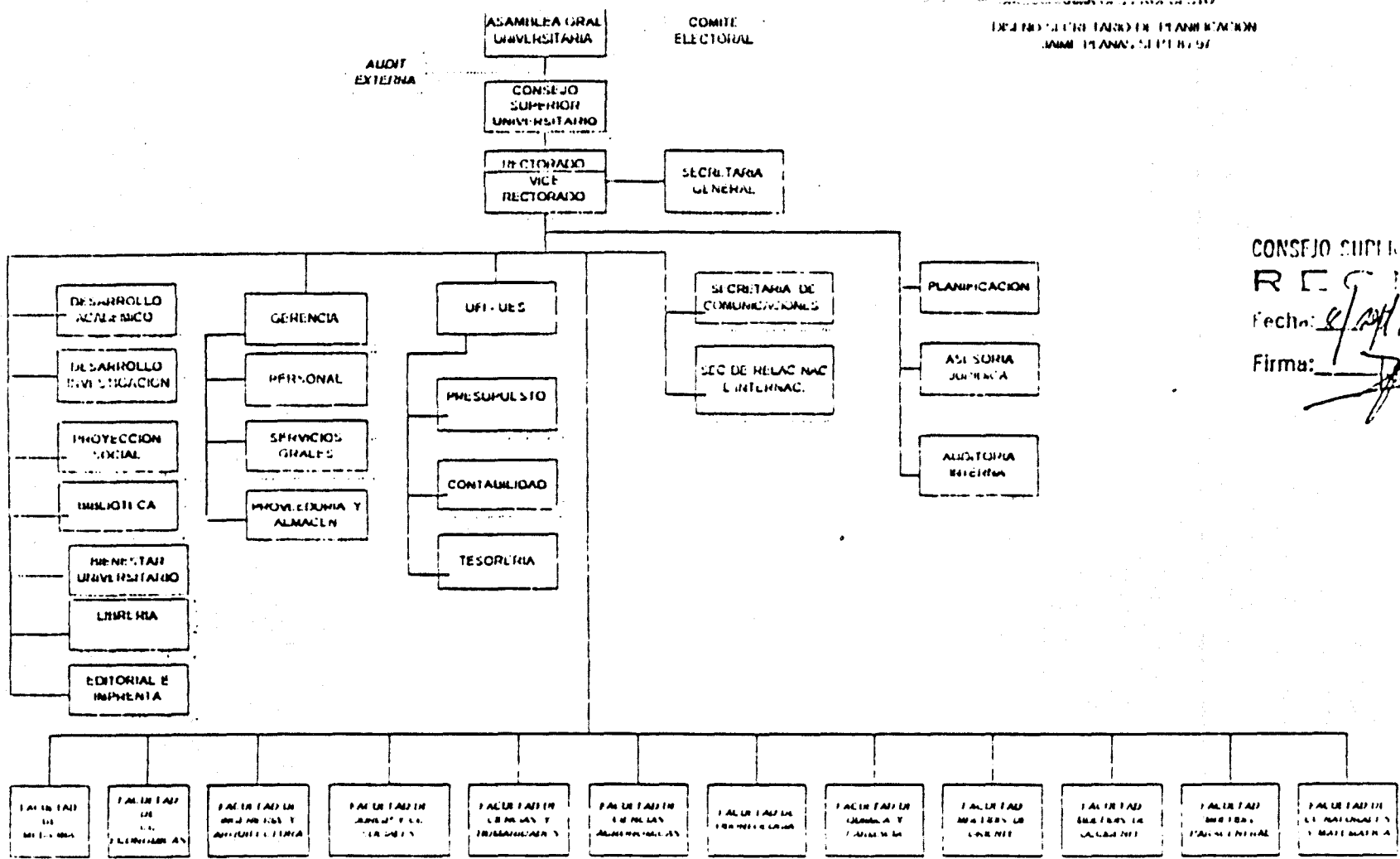
Para efectos prácticos y atendiendo a la situación de transitoriedad, se solicita el cambio de denominación a Secretaría Académica. Para evitar confusiones, es conveniente el cambio de denominación de la Secretaría de Asuntos Académicos a Secretaría de Administración Académica, ya que por otra parte, las funciones de "coordinación de la investigación" y "desarrollo de la educación" han sido trasladadas a la actual SDIPPS

Diagrama N° 2
Estructura de la Secretaría Académica



I. FUNCIONAMIENTO ACTUAL

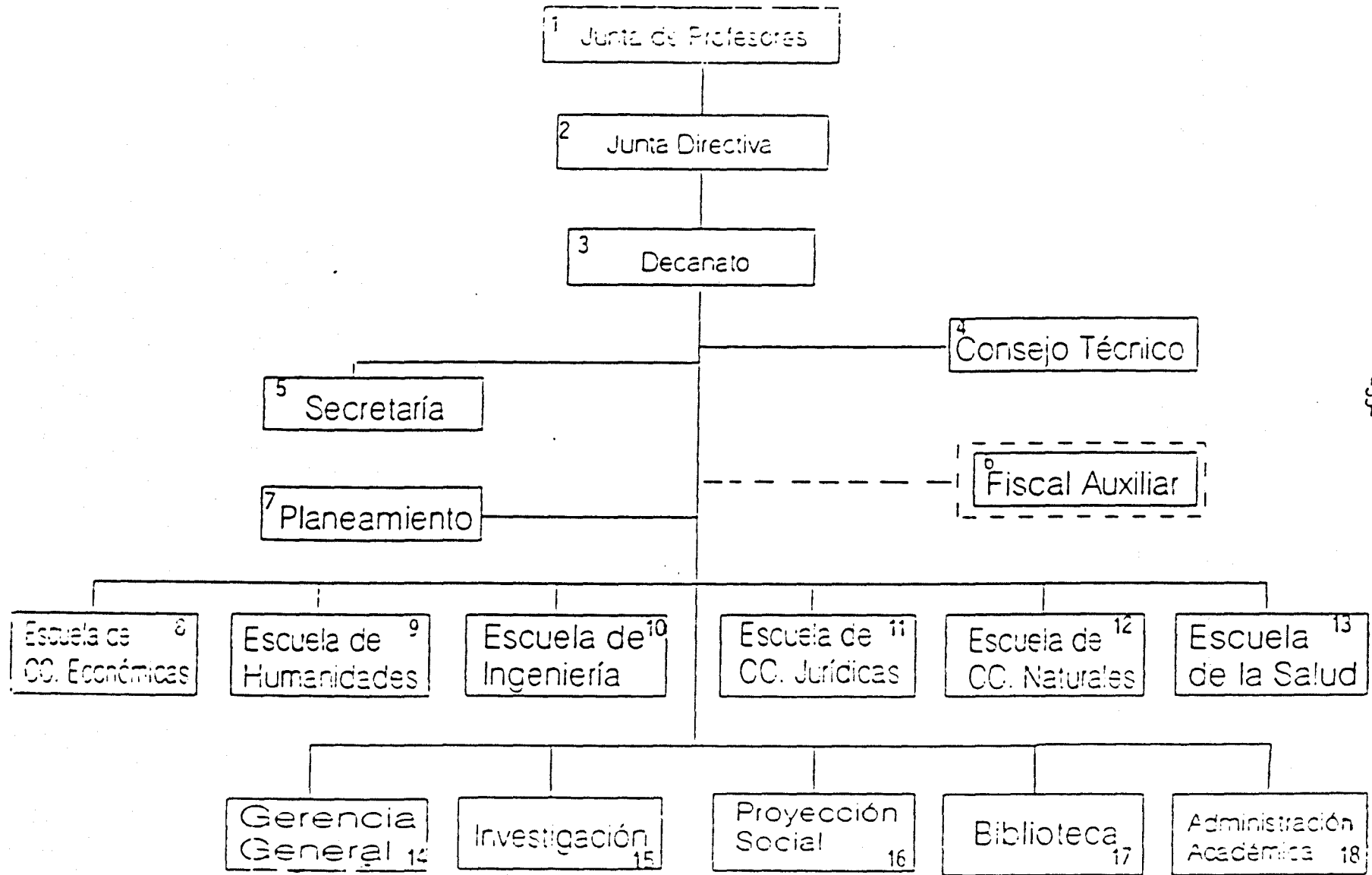
Como es sabido, esta Secretaría fue creada en 1995 sin presupuesto, no obstante su gran importancia, en términos de la calidad y la cantidad de funciones asignadas. Esto ha dificultado el funcionamiento y sólo fue posible desarrollar algunas actividades, en forma creciente, al comenzar a captar unos pocos (3) académicos de otras unidades más una secretaria. Aun así, la Secretaría ha asumido y coordinado satisfactoriamente tareas de gran trascendencia institucional como la realización de dos procesos de autoevaluación institucional; la participación activa en los programas académicos de la Secretaría Permanente del CSUCA. A partir de 1997 se ha logrado un notable incremento en el cumplimiento de las funciones académicas, tras la integración de los *consejos* de las cuatro



CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO
 RECIBIDO
 Fecha: 21/04/77
 Firma: *[Signature]*

ANEXO 3

FACULTAD DE CIENCIAS FISIOLÓGICAS Y ANATOMÍA DEL INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS

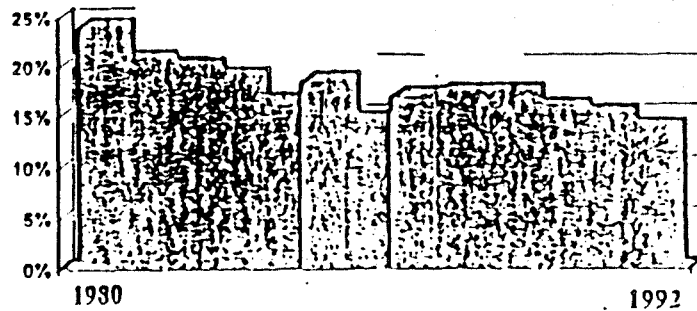


ANEXO 5

progresivamente hasta llegar a 1.5% en 1990.

Esto ocurrió en El Salvador mientras la mayoría de países en el mundo estaba incrementando el gasto arriba de 7 u 8% del producto interno bruto en educación e investigación. La alta inversión de los países más avanzados y la baja inversión nuestra hace que estemos cada vez más atrasados y menos preparados para satisfacer las necesidades de la sociedad en el curso de la revolución científica y tecnológica que estamos viviendo.

GASTO EN EDUCACION COMO PORCENTAJE DEL GASTO DEL GOBIERNO



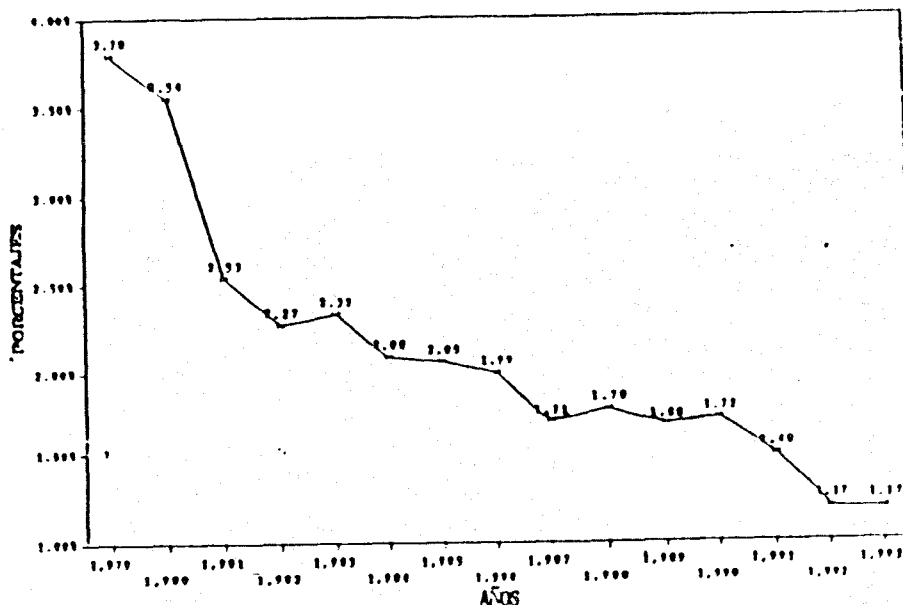
El porcentaje del presupuesto nacional que se ha destinado a educación descendió del 23% en el periodo 1980-1989 a 12%.

En la Universidad en 1972 le dejamos a la ocupación militar un presupuesto que representaba el 3.8% del presupuesto nacional el cual fue conservado hasta 1980. Con ese porcentaje se pudo hacer en pocos años 1964-68 la construcción de la mayor parte de la infraestructura actual de la Universidad se pudo contratar numeroso personal científico, personal dedicado a tiempo completo a la labor universitaria y por eso en esos años era común ver en el campus grupos que estaban trabajando a las 10, 11 ó 12 de la noche.

Pero veamos que la pasó a ese presupuesto: cayó del 3.8% al 1.2%

COMPARACION DEL PRESUPUESTO DE LA UES CON RESPECTO AL PRESUPUESTO NACIONAL

(21)



ANEXO 6 3101 - UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

1. POLITICAS INSTITUCIONALES

Educar a ~~200.000~~ **estudiantes** distribuidos en las diferentes facultades de enseñanza contribuyendo de esa manera a la formación de profesionales con capacidad moral e intelectual, para el desempeño de diferentes funciones dentro de la sociedad salvadoreña.

Perfeccionar la calidad de enseñanza, a fin de formar profesionales que estén vinculados con la realidad nacional.

Desarrollar investigaciones en las áreas científicas y tecnológicas de interés nacional y centroamericano.

Fomentar la proyección y el servicio social estudiantil de las distintas carreras académicas.

2. PRIORIDADES EN LA ASIGNACION DE RECURSOS

Los recursos estarán orientados hacia el logro del principal servicio que es el de brindar educación superior en las diferentes especialidades.

Brindar mayor posibilidad de acceso a la población estudiantil que demanda enseñanza superior.

Elevar la calidad de la enseñanza educativa.

Efectuar actividades de investigación y proyección social en las diferentes disciplinas del saber humano.

Garantizar el normal funcionamiento institucional, con la finalidad de proporcionar un mejor servicio a la comunidad universitaria.

Promover programas de capacitación al personal docente y administrativo.

3. DESTINO DEL GASTO POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO

CODIGO	UNIDAD PRESUPUESTARIA	FONDO GENERAL	RECURSOS PROPIOS	TOTAL
01	DIRECCION Y ADMINISTRACION INSTITUCIONAL	15.352.160		15.352.160
02	APOYO AL SERVICIO ACADÉMICO	9.434.650	80.500	9.515.150
03	ENSEÑANZA SUPERIOR UNIVERSITARIA	119.198.900	13.444.950	132.643.850
04	CONSTRUCCION INFRAESTRUCTURA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE	1.000.000		1.000.000
05	ADMINISTRACION DE LA DEUDA INTERNA		185.850	185.850
TOTAL		144.985.710	13.711.300	158.697.010

4. GASTOS POR RUBRO DE AGRUPACION

CODIGO	UNIDAD PRESUPUESTARIA	RUBRO DE AGRUPACION						TOTAL
		01	02	03	04	05	07	
01	DIRECCION Y ADMINISTRACION INSTITUCIONAL	12.143.920	437.420	1.752.770	167.270	850.780		15.352.160
02	APOYO AL SERVICIO ACADÉMICO	5.749.565	191.015	298.790	104.540	3.171.240		9.515.150
03	ENSEÑANZA SUPERIOR UNIVERSITARIA	122.403.860	4.099.745	3.631.410	2.493.675	15.160		132.643.850
04	CONSTRUCCION INFRAESTRUCTURA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE				1.000.000			1.000.000
05	ADMINISTRACION DE LA DEUDA INTERNA						185.850	185.850
TOTAL		140.297.345	4.728.180	5.682.970	3.765.485	4.037.180	185.850	158.697.010

5. CLASIFICACION ECONOMICA INSTITUCIONAL POR AREA DE GESTION

	DESARROLLO SOCIAL	DEUDA PUBLICA	MONTO
GASTOS CORRIENTES	154.745.675	24.250	154.769.925
GASTOS DE CONSUMO	150.708.495		150.708.495
Remuneraciones	140.297.345		140.297.345
Bienes y Servicios	10.411.150		10.411.150
INTERESES Y COMISIONES DE LA DEUDA		24.250	24.250
Intereses		24.250	24.250
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	4.037.180		4.037.180
Al Sector Privado	4.037.180		4.037.180
GASTOS DE CAPITAL	3.765.485		3.765.485
INVERSION REAL DIRECTA	3.765.485		3.765.485
Equipo	2.628.945		2.628.945
Obras y Construcciones	1.000.000		1.000.000
Bienes de Capital Preexistentes	136.540		136.540
APLICACIONES FINANCIERAS		161.600	161.600
AMORTIZACION DE LA DEUDA		161.600	161.600
Amortización de la Deuda Interna		161.600	161.600
TOTAL	158.511.160	185.850	158.697.010

6. DESTINO ECONOMICO POR UNIDAD PRESUPUESTARIA

CODIGO	UNIDAD PRESUPUESTARIA	GASTOS CORRIENTES	GASTOS DE CAPITAL	APLICACIONES FINANCIERAS	TOTAL
01	DIRECCION Y ADMINISTRACION INSTITUCIONAL	15.184.890	167.270		15.352.160
02	APOYO AL SERVICIO ACADEMICO	9.410.610	104.540		9.515.150
03	ENSEÑANZA SUPERIOR UNIVERSITARIA	130.150.175	2.493.675		132.643.850
04	CONSTRUCCION INFRAESTRUCTURA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE		1.000.000		1.000.000
05	ADMINISTRACION DE LA DEUDA INTERNA	24.250		161.600	185.850
	TOTAL	154.769.925	3.765.485	161.600	158.697.010

7. ESTRATIFICACION DE PLAZAS A TIEMPO COMPLETO

RANGO SALARIAL	SISTEMA DE PAGO			
	LEY DE SALARIOS	CONTRATOS	JORMALES	TOTAL
1.601 - 1.800	1			1
1.801 - 2.000	148			148
2.001 - 2.200	313	1	1	315
2.201 - 2.400	396		15	411
2.401 - 2.600	241		1	242
2.601 - 2.800	253	16		269
2.801 - 3.000	300	39		339
3.001 - 3.200	41			41
3.201 - 3.400	22			22
3.401 - 3.600	42			42
3.601 - 3.800	25			25
3.801 - 4.000	328	5		333
4.001 - 4.200	3			3
4.201 - 4.400	258	3		261
4.401 - 4.600	498	3		501
4.601 - 4.800	4			4
4.801 - 5.000	4			4
5.001 - 5.400	9			9
5.401 - 5.600	4	1		5
5.601 - 5.800	3			3
6.001 - 6.200	1			1
6.601 - 6.800	1			1
10.001 - 10.500	1			1
TOTAL	2.896	68	20	2.984

8. CLASIFICACION DEL PERSONAL POR ACTIVIDAD A TIEMPO COMPLETO

CLASIFICACION	No. DE PLAZAS				MONTO
	LEY DE SALARIOS	CONTRATOS	JORNALES	TOTAL	
PERSONAL EJECUTIVO	10			10	698.160
PERSONAL UNIVERSITARIO	6			6	163.920
PERSONAL TECNICO	187		4	191	5.610.210
PERSONAL DOCENTE	1.462	67		1.529	66.945.420
PERSONAL ADMINISTRATIVO	1.231	1	7	1.239	35.630.660
PERSONAL DE OBRA			8	8	220.520
PERSONAL DE SERVICIO			1	1	22.105
TOTAL	2.896	68	20	2.984	109.310.995

9. INGRESOS

INGRESOS CORRIENTES		
14 VENTA DE BIENES Y SERVICIOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA		13.546.300
141 Venta de Bienes		
14109 Venta de Bienes Diversos	2.970.200	22%
142 Venta de Servicios		
14209 Venta de Servicios Diversos	10.576.100	77%
16 RENTA DE LA PROPIEDAD		165.000
161 Intereses		
16103 Por Depósitos Internos	5.000	
163 Arrendamientos		
16301 De Edificaciones	60.000	
16302 De Terrenos	100.000	
17 TRANSFERENCIAS CORRIENTES		143.985.710
172 Del Sector Público		
17201 Del Gobierno Central	143.985.710	
Total Ingresos Corrientes		157.697.010
INGRESOS DE CAPITAL		
22 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL		1.000.000
222 Del Sector Público		
22201 Del Gobierno Central	1.000.000	
Total Ingresos De Capital		1.000.000
TOTAL INGRESOS		158.697.010

10. DESCRIPCION DE UNIDADES PRESUPUESTARIAS

UNIDAD PRESUPUESTARIA 01 : DIRECCION Y ADMINISTRACION INSTITUCIONAL
RESPONSABLE : RECTOR

SITUACION ACTUAL

La institución realiza los esfuerzos necesarios en el campo de la formación de capital humano, mediante el desarrollo de eventos de capacitación que integre elementos de tecnología administrativa moderna en las áreas de planificación estratégica y reingeniería, para el fortalecimiento institucional.

POLÍTICA PRESUPUESTARIA

Mejorar el rendimiento administrativo que conlleve a un apoyo eficiente de la gestión operativa y desarrollo institucional, fomentando las relaciones Universidad-Estado y empresas, mediante una comunicación permanente entre los funcionarios principales.

OBJETIVO

Velar por el desarrollo integral de la Institución, mediante la planificación, dirección y coordinación de las diferentes actividades administrativas.

RELACION PROPOSITOS CON RECURSOS

Los recursos se orientan al cumplimiento de los siguientes propósitos.

CODIGO	LINEA DE TRABAJO	PROPOSITO	COSTO
01	DIRECCION SUPERIOR	DIRIGIR LA GESTION UNIVERSITARIA	2.323.720
02	DIRECCION EJECUTIVA	VELAR POR EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY ORGANICA Y REGLAMENTO DE LA UNIVERSIDAD	1.430.635
03	SECRETARIA GENERAL	COORDINAR Y PROMOVER LAS DIFERENTES ACTIVIDADES INSTI- TUCIONALES	929.010
04	GERENCIA GENERAL	DESARROLLAR UNA ADMINISTRACION NACIONAL Y EFICIENTE DE LOS RECURSOS	9.309.110
05	SECRETARIA DE PLANIFICACION	FORMULAR Y COORDINAR PLANES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	1.359.685
TOTAL			15.352.160

ASIGNACION PRESUPUESTARIA

CODIGO	LINEA DE TRABAJO	MONTO
97-3101-3-01-01	DIRECCION SUPERIOR	2.323.720
02	DIRECCION EJECUTIVA	1.430.635
03	SECRETARIA GENERAL	929.010
04	GERENCIA GENERAL	9.309.110
05	SECRETARIA DE PLANIFICACION	1.359.685
TOTAL		15.352.160

GASTOS POR RUBRO DE AGRUPACION

CODIGO LINEA DE TRABAJO	RUBRO DE AGRUPACION					TOTAL
	01	02	03	04	05	
01-21-1 FONDO GENERAL	882.685	18.205	797.580		585.660	2.284.130
22-1 FONDO GENERAL				39.590		39.590
02-21-1 FONDO GENERAL	1.138.665	36.410	255.560			1.430.635
03-21-1 FONDO GENERAL	688.270	27.930	162.230			878.430
22-1 FONDO GENERAL				50.580		50.580
04-21-1 FONDO GENERAL	8.112.635	339.405	514.850		765.120	9.232.010
22-1 FONDO GENERAL				77.100		77.100
05-21-1 FONDO GENERAL	1.321.665	15.470	22.550			1.359.685
TOTAL	12.143.920	437.420	1.752.770	167.270	850.780	15.352.160

CLASIFICACION DEL PERSONAL POR ACTIVIDAD A TIEMPO COMPLETO

CLASIFICACION	LEY DE SALARIOS	
	NO. DE PLAZAS	MONTO
PERSONAL EJECUTIVO	7	510.060
PERSONAL TECNICO	2	98.520
PERSONAL ADMINISTRATIVO	322	8.683.980
TOTAL	331	9.292.560

UNIDAD PRESUPUESTARIA 02 : APOYO AL SERVICIO ACADEMICO
RESPONSABLE : RECTOR

SITUACION ACTUAL

Es necesario contar con bibliografía de consulta especializada, así como favorecer a los estudiantes de escasos recursos económicos con el otorgamiento de becas. Por otra parte, disponer de sistemas de información institucional referentes al registro del rendimiento académico de la comunidad estudiantil.

POLITICA PRESUPUESTARIA

Desarrollar planes de conservación, fomento y difusión de la ciencia y cultura que conlleven a un mejoramiento del rendimiento académico.

Dirigir y coordinar actividades tendientes a la solución de problemas de tipo socioeconómico y de salud mental y física del estudiante.

OBJETIVO

Velar por la formación integral del estudiante, a través de una adecuada planificación, coordinación y dirección de las diferentes actividades de bienestar universitario y proyección social.

RELACION PROPOSITOS CON RECURSOS

Los recursos se orientan a la consecución de los siguientes propositos:

CODIGO	LINEA DE TRABAJO	PROPOSITO	COSTO
01	SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS	PLANIFICAR, COORDINAR Y SUPERVISAR EL SISTEMA EDUCATIVO	2.455.965
02	SECRETARIA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	DIRIGIR Y COORDINAR LAS ACTIVIDADES TENDIENTES A SOLUCIONAR PROBLEMAS SOCIOECONOMICOS, DE SALUD MENTAL Y FISICA	4.544.155
03	SECRETARIA DE PROYECCION SOCIAL	REALIZAR ACTIVIDADES NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE PROTECCION SOCIAL HACIA LA COMUNIDAD	2.515.030
	TOTAL		9.515.150

ASIGNACION PRESUPUESTARIA

CODIGO	LINEA DE TRABAJO	MONTO
97-3101-3-02-01	SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS	2.485.965
02	SECRETARIA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	4.544.155
03	SECRETARIA DE PROYECCION SOCIAL	2.519.000
TOTAL		9.515.150

GASTOS POR RUBRO DE AGRUPACION

CODIGO LINEA DE TRABAJO	RUBRO DE AGRUPACION					TOTAL
	01	02	03	04	05	
01-21-1 FONDO GENERAL	1.865.590	89.645	109.750		305.430	2.370.415
22-1 FONDO GENERAL				85.550		85.550
02-21-1 FONDO GENERAL	1.447.530	61.645	129.640		2.865.810	4.504.625
2 RECURSOS PROPIOS	29.240					29.240
22-1 FONDO GENERAL				10.290		10.290
03-21-1 FONDO GENERAL	2.355.945	39.725	59.400			2.455.070
2 RECURSOS PROPIOS	51.260					51.260
22-1 FONDO GENERAL				8.700		8.700
TOTAL	5.749.565	191.015	298.790	104.540	3.171.240	9.515.150

CLASIFICACION DEL PERSONAL POR ACTIVIDAD A TIEMPO COMPLETO

CLASIFICACION	LEY DE SALARIOS	
	No. DE PLAZAS	MONTO
PERSONAL EJECUTIVO	3	188.100
PERSONAL UNIVERSITARIO	6	163.920
PERSONAL TECNICO	21	615.840
PERSONAL ADMINISTRATIVO	118	3.296.100
TOTAL	148	4.263.960

UNIDAD PRESUPUESTARIA 03: ENSEÑANZA SUPERIOR UNIVERSITARIA
RESPONSABLE : RECTOR

SITUACION ACTUAL

La enseñanza superior universitaria, se encuentra en un proceso de incorporar en cada carrera que se sirve, las teorías modernas de cada disciplina del saber humano, en el marco del desarrollo científico y tecnológico, que permita brindar a la sociedad, profesionales preparados para plantear soluciones viables y afrontar los desafíos del proceso de globalización.

POLITICA PRESUPUESTARIA

Impulsar la incorporación de teorías modernas en la enseñanza académica que se brinda dentro del marco de desarrollo científico y tecnológico que permita la formación profesional actualizada del estudiante.

OBJETIVO

Formar profesionales con alto grado de preparación académico-científico, capacitados intelectual y moralmente, para contribuir al desarrollo económico y social del país a través del desempeño de las funciones que le corresponden en la sociedad.

RELACION PROPOSITOS CON RECURSOS

Para brindar educación superior a una población de 30.850 estudiantes en 14 carreras universitarias a nivel nacional, servidas en nueve facultades y centros universitarios regionales, se establecen los siguientes propósitos y recursos:

CODIGO	LINEA DE TRABAJO	PROPOSITO	META	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO
01	ENSEÑANZA DE MEDICINA	BRINDAR ENSEÑANZA	5.000	ESTUDIANTE	17.466.745
		DESARROLLO DE INVESTIGACION Y PROYECCION SOCIAL	1.160	PROYECTO-EVENTO	4.574.100
02	ENSEÑANZA DE CIENCIAS ECONOMICAS	BRINDAR ENSEÑANZA	4.500	ESTUDIANTE	7.216.645
		DESARROLLO DE INVESTIGACION Y PROYECCION SOCIAL	900	PROYECTO-EVENTO	1.993.085
03	ENSEÑANZA DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	BRINDAR ENSEÑANZA	4.500	ESTUDIANTE	13.223.500
		DESARROLLO DE INVESTIGACION Y PROYECCION SOCIAL	900	PROYECTO-EVENTO	3.565.435
04	ENSEÑANZA DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES	BRINDAR ENSEÑANZA	3.600	ESTUDIANTE	7.324.435
		DESARROLLO DE INVESTIGACION Y PROYECCION SOCIAL	520	PROYECTO-EVENTO	1.915.440
05	ENSEÑANZA DE CIENCIAS Y HUMANIDADES	BRINDAR ENSEÑANZA	3.400	ESTUDIANTE	10.143.830
		DESARROLLO DE INVESTIGACION Y PROYECCION SOCIAL	680	PROYECTO-EVENTO	2.885.630
06	ENSEÑANZA DE CIENCIAS AGRONOMICAS	BRINDAR ENSEÑANZA	460	ESTUDIANTE	10.642.005
		DESARROLLO DE INVESTIGACION Y PROYECCION SOCIAL	60	PROYECTO-EVENTO	2.815.040
07	ENSEÑANZA DE ODONTOLOGIA	BRINDAR ENSEÑANZA	960	ESTUDIANTE	5.308.310
		DESARROLLO DE INVESTIGACION Y PROYECCION SOCIAL	180	PROYECTO-EVENTO	1.423.815
08	ENSEÑANZA DE QUIMICA Y FARMACIA	BRINDAR ENSEÑANZA	670	ESTUDIANTE	7.455.990
		DESARROLLO DE INVESTIGACION Y PROYECCION SOCIAL	130	PROYECTO-EVENTO	2.020.060
09	ENSEÑANZA MULTIDISCIPLINARIA DE ORIENTE	BRINDAR ENSEÑANZA	3.660	ESTUDIANTE	8.215.400
		DESARROLLO DE INVESTIGACION Y PROYECCION SOCIAL	500	PROYECTO-EVENTO	2.254.680
10	ENSEÑANZA MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE	BRINDAR ENSEÑANZA	3.300	ESTUDIANTE	8.036.735
		DESARROLLO DE INVESTIGACION Y PROYECCION SOCIAL	400	PROYECTO-EVENTO	2.203.245
11	ENSEÑANZA MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL	BRINDAR ENSEÑANZA	530	ESTUDIANTE	2.640.645
		DESARROLLO DE INVESTIGACION Y PROYECCION SOCIAL	30	PROYECTO-EVENTO	660.165
12	ENSEÑANZA DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMATICA	BRINDAR ENSEÑANZA	3.465	ESTUDIANTE	6.808.315
		DESARROLLO DE INVESTIGACION Y PROYECCION SOCIAL	60	PROYECTO-EVENTO	1.850.600
TOTAL					132.643.897

ASIGNACION PRESUPUESTARIA

CODIGO	LINEA DE TRABAJO	MONTO
97-3101-3-03-01	ENSEÑANZA DE MEDICINA	22,048,845
02	ENSEÑANZA DE CIENCIAS ECONOMICAS	1,308,750
03	ENSEÑANZA DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	24,798,938
04	ENSEÑANZA DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES	2,339,875
05	ENSEÑANZA DE CIENCIAS Y HUMANIDADES	13,829,460
06	ENSEÑANZA DE CIENCIAS AGRONOMICAS	13,487,048
07	ENSEÑANZA DE ODONTOLOGIA	5,733,120
08	ENSEÑANZA DE QUIMICA Y FARMACIA	2,476,490
09	ENSEÑANZA MULTIDISCIPLINARIA DE ORIENTE	18,478,000
10	ENSEÑANZA MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE	18,339,000
11	ENSEÑANZA MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL	3,308,810
12	ENSEÑANZA DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMATICA	8,658,915
TOTAL		132,643,850

GASTOS POR RUBRO DE AGRUPACION

CODIGO LINEA DE TRABAJO	RUBRO DE AGRUPACION					TOTAL
	01	02	03	04	05	
01-21-1 FONDO GENERAL	20.400.780	97.025				20.497.805
2 RECURSOS PROPIOS	902.120	148.840	319.790			1.370.750
22-2 RECURSOS PROPIOS				172.290		172.290
02-21-1 FONDO GENERAL	8.337.250	189.130				8.526.380
2 RECURSOS PROPIOS			358.000			358.000
22-2 RECURSOS PROPIOS				325.350		325.350
03-21-1 FONDO GENERAL	15.145.230					15.145.230
2 RECURSOS PROPIOS	500.365	436.230	533.620		320	1.470.535
22-2 RECURSOS PROPIOS				173.170		173.170
04-21-1 FONDO GENERAL	8.233.635					8.233.635
2 RECURSOS PROPIOS	590.915	125.445	149.780		1.000	866.240
22-2 RECURSOS PROPIOS				140.000		140.000
05-21-1 FONDO GENERAL	11.443.520					11.443.520
2 RECURSOS PROPIOS	758.040	157.440	301.890		680	1.218.050
22-2 RECURSOS PROPIOS				367.890		367.890
06-21-1 FONDO GENERAL	12.068.030					12.068.030
2 RECURSOS PROPIOS	51.715	570.485	371.360		3.600	997.160
22-2 RECURSOS PROPIOS				391.855		391.855
07-21-1 FONDO GENERAL	5.705.485					5.705.485
2 RECURSOS PROPIOS	301.650	298.950	251.650		4.900	856.950
22-2 RECURSOS PROPIOS				169.690		169.690
08-21-1 FONDO GENERAL	8.154.015					8.154.015
2 RECURSOS PROPIOS	227.700	808.795	135.540			1.172.035
22-2 RECURSOS PROPIOS				150.000		150.000
09-21-1 FONDO GENERAL	9.360.125					9.360.125
2 RECURSOS PROPIOS	31.970	474.955	328.020			834.945
22-2 RECURSOS PROPIOS				275.010		275.010
10-21-1 FONDO GENERAL	9.501.450					9.501.450
2 RECURSOS PROPIOS	62.875	196.625	245.610			505.110
22-2 RECURSOS PROPIOS				233.420		233.420
11-21-1 FONDO GENERAL	2.513.685					2.513.685
2 RECURSOS PROPIOS	33.920	125.395	528.150		4.660	692.125
22-2 RECURSOS PROPIOS				95.000		95.000
12-21-1 FONDO GENERAL	8.049.540					8.049.540
2 RECURSOS PROPIOS	30.945	470.430	108.000			609.375
TOTAL	122.493.860	4.099.745	3.632.610	2.493.675	15.160	132.643.850

CLASIFICACION DEL PERSONAL POR ACTIVIDAD A TIEMPO COMPLETO

CLASIFICACION	No. DE PLAZAS				MONTO
	LEY DE SALARIOS	CONTRATOS	JORNALES	TOTAL	
PERSONAL TECNICO	164		4	168	4,912,850
PERSONAL DOCENTE	1,462	67		1,529	69,948,420
PERSONAL ADMINISTRATIVO	791	1	7	799	23,650,380
PERSONAL DE OBRA			8	8	230,520
PERSONAL DE SERVICIO			1	1	22,190
TOTAL	2,417	68	20	2,505	98,764,470

UNIDAD PRESUPUESTARIA 04: CONSTRUCCION INFRAESTRUCTURA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
RESPONSABLE : DECANO

SITUACION ACTUAL

Mediante Acuerdo No. 141/92-96-5(5.2) la Junta Directiva de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente, creó el Instituto del Agua, el cual estará adscrito al Departamento de Ingeniería de dicha Facultad.

Actualmente se carece de una infraestructura adecuada para el desempeño normal de las funciones del Instituto; razón por la cual, las labores se desarrollan en forma aislada y dispersa.

POLITICA PRESUPUESTARIA

Los recursos estarán destinados a la generación de actividades tendientes a la construcción de las instalaciones del Instituto.

OBJETIVO

Construir el edificio para el funcionamiento integrado del Instituto del Agua, de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente.

RELACION PROPOSITOS CON RECURSOS

Para el cumplimiento del objetivo, los recursos se orientarán al siguiente propósito:

CODIGO	LINEA DE TRABAJO	PROPOSITO	META	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO
01	CONSTRUCCION Y MONTAJE DEL INSTITUTO DEL AGUA	CONSTRUCCION DE EDIFICIO	1	EDIFICIO	1.000.000?

ASIGNACION PRESUPUESTARIA

CODIGO	LINEA DE TRABAJO	MONTO
97-3101-3-04-01	CONSTRUCCION Y MONTAJE DEL INSTITUTO DEL AGUA	1.000.000

GASTOS POR RUBRO DE AGRUPACION

CODIGO LINEA DE TRABAJO	RUBRO DE AGRUPACION
	04
01-22-1 FONDO GENERAL	1.000.000

UNIDAD PRESUPUESTARIA 05: ADMINISTRACION DE LA DEUDA INTERNA
 RESPONSABLE : RECTOR

SITUACION ACTUAL

Se tiene en vigencia un préstamo recibido del Fondo Salvadoreño para Estudios de Preinversión, el cual se utilizó para financiar diseños finales de ingeniería del proyecto de "Reconstrucción y Desarrollo de la Universidad de El Salvador".

POLITICA PRESUPUESTARIA

Continuar los pagos para la gradual liquidación del préstamo recibido.

OBJETIVO

Solventar los compromisos derivados de la deuda interna de acuerdo al calendario de pagos establecido.



RELACION PROPOSITOS CON RECURSOS

Efectuar dos pagos de capital e intereses durante el año.

CODIGO	LINEA DE TRABAJO	PROPOSITO	COSTO
01	AMORTIZACION DE LA DEUDA	ATENDER EL PAGO DE CAPITAL	161.600
02	INTERESES DE LA DEUDA	ATENDER EL PAGO DE INTERESES	24.250
TOTAL			185.850

ASIGNACION PRESUPUESTARIA

CODIGO	LINEA DE TRABAJO	MONTO
97-3101-5-05-01	AMORTIZACION DE LA DEUDA	161.600
02	INTERESES DE LA DEUDA	24.250
TOTAL		185.850

GASTOS POR RUBRO DE AGRUPACION

CODIGO LINEA DE TRABAJO		RUBRO DE AGRUPACION
		07
01-21-2	RECURSOS PROPIOS	161.600
02-21-2	RECURSOS PROPIOS	24.250
TOTAL		185.850

ues

CUADRO 1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR PRESUPUESTO EN MILLONES 1993		
	MILLONES	%
OF. CENTRALES	32	21,6
MEDICINA	18	12,2
INGENIERIA	15	10,1
HUMANIDADES	12	8,1
AGRONOMIA	11	7,4
QUIMICA	9	6,1
OCCIDENTE	9	6,1
NATURALES	9	6,1
DERECHO	8	5,4
ORIENTE	8	5,4
ECONOMIA	7	4,7
ODONTOLOGIA	7	4,7
PARACENTRAL	3	2,0
	148	100,0

ues

CUADRO 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR ESTUDIANTES DE NUEVO INGRESO CICLO I 1998		
FACULTAD	ALUMNOS	%
INGENIERIA	1635	17.0
OCCIDENTE	1623	16.9
ORIENTE	1381	14.2
ECONOMIA	1127	11.7
HUMANIDADES	1119	11.6
MEDICINA	824	8.6
DERECHO	499	5.2
NAT. Y M.M.	490	5.1
PARACENTRAL	338	3.5
QUIMICA	281	2.9
AGRONOMIA	226	2.4
ODONTOLOGIA	83	0.9
	9606	100.0

ues

CUADRO 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR ESTUDIANTES DE ANTIGUO INGRESO 1997		
FACULTAD	ALUMNOS	%
MEDICINA	3581	14.8
ECONOMIA	3398	14.1
INGENIERIA	3395	14.1
HUMANIDADES	3273	13.6
OCCIDENTE	3069	12.8
ORIENTE	2399	12.1
DERECHO	2140	8.9
QUÍMICA	682	2.8
ODONTOLOGIA	503	2.1
PARACENTRAL	485	2.0
NAT. Y M.M.	348	1.4
AGRONOMIA	289	1.2
	24042	100.0

ues

CUADRO 4

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR NUEVO INGRESO DE ESTUDIANTES FACULTADES MULTIDISCIPLINARIAS DE OCCIDENTE, ORIENTE Y PARACENTRAL 1994-1998			
	1994	1998	CRECIMIENTO
OCCIDENTE	630	1623	157.6
ORIENTE	764	1361	78.1
PARACENTRAL	193	338	75.1
UES	1587	3322	109.3
	6588	9606	45.8

ues

CUADRO 5

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR TOTAL DE ALUMNOS POR FACULTAD 1998		
	ALUMNOS	%
INGENIERIA	5030	14,9
OCCIDENTE	4692	13,9
ECONOMIA	4525	13,4
HUMANIDADES	4392	13,1
MEDICINA	4385	13,0
ORIENTE	4260	12,7
DERECHO	2639	7,8
QUIMICA	963	2,9
NAT. Y M.I.	838	2,5
PARACENTRAL	823	2,4
ODONTOLOGIA	586	1,7
AGRONOMIA	515	1,5
TOTAL	33648	100,0

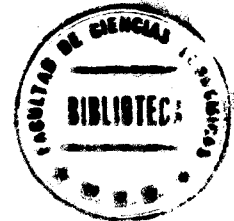
CUADRO 6

**PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO
1998**

COMO SE DISTRIBUYE EL PRESUPUESTO 1998 EN LAS INSTITUCIONES DEL ESTADO?

El presupuesto del Estado se prepara para ser ejecutado en un año, con la finalidad de medir los planes de desarrollo del Gobierno.

UNIDADES PRIMARIAS DE ORGANIZACION	(millones de c)
Ramo de Educación	2.722 1
Ramo de Obras Públicas	1.747 5
Ramo de Salud Pública y Asistencia Social	1.326 4
Ramo de Seguridad Pública	1.298 1
Ramo de la Defensa Nacional	908 2
Organo Judicial	728 2
Ramo de Hacienda	449 2
Presidencia de la República	335 0
Ramo de Agricultura y Ganadería	313 9
Ramo de Justicia	206 8
Ramo de Relaciones Exteriores	186 0
Ramo del Interior	133 3
Fiscalía General de la República	129 9
Corte de Cuentas de la República	124 4
Organo Legislativo	123 3
Ramo de Economía	102 8
Procuraduría General de la República	84 8
Tribunal Supremo Electoral	72 9
Ramo de Trabajo y Previsión Social	51 1
Ramo de Vivienda y Desarrollo Urbano	32 8
Proc para la Defensa de los Derechos Humanos	30 5
Ramo de Transporte	28 2
Ramo de Medio Ambiente y Recursos Naturales	25 4
Tribunal del Servicio Civil	1 1
SUBTOTAL INSTITUCIONES	11.159 7
OBLIGACIONES GENERALES DEL ESTADO	2.168 5
FINANCIAMIENTO A GOB. MUNICIPALES	450 0
DEUDA PUBLICA	2.807 1
TOTAL PRESUPUESTO	16.583 3



VIII.- BIBLIOGRAFIA.

- Banco Centroamericano de Integración Económica/CEE, *Diagnóstico Rápido*, Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria, Proyecto SENA/SOMEA, Fotocopia.
- Castro Elizondo, J. Mauricio y C. Eduardo Alvarado Ramírez, *Origen y Desarrollo Histórico de la Matemática en El Salvador*, Editorial Universitaria, San Salvador, 1996.
- Comunicados de la Asamblea General Universitaria.
- Corte de Cuentas de la República, *Informe del Examen Especial Sobre los Ingresos Percibidos en Concepto de Matrícula y Escolaridad por la Universidad de El Salvador en el Período de Enero de 1994 a Diciembre de 1996*. San Salvador, Febrero de 1998.
- Chruden, Herbert J. y Arthur W. Sherman, Jr., *Administración de Personal*, Cía. Editorial Continental, México, 1987. Primera edición en inglés: 1971.

- DeBrum, Joseph S., Et. Al., *General Business For Economic Understanding*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1976.
- Dirección General del Presupuesto, *Principales Políticas y Prioridades Institucionales, Ejercicio Fiscal, 1999*.
- DISTRIBUCION DE FONDOS DE MATRICULA Y ESCOLARIDAD, Diciembre de 1977 a Enero de 1998.
- Dornbusch, Rudiger y Stanley Fisher, *Macroeconomía*, McGraw Hill, España, 1994.
- Durán, Miguel Angel, *Historia de la Universidad 1981-1930*, Editorial Universitaria, San Salvador, 1975. Primera edición: 1941.
- Everard, Kenneth E. y Bernard A. Shilt, *Business Principles & Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1979.
- García Cárdenas, Jairo (autor), Giuseppe Gorgazzi (revisión), *Caso Diagnóstico Empresarial, Industrias Romance Ltda.*, Pereira, Diciembre, 1989, Fotocopia.

- George, Claude S., *Historia del Pensamiento Administrativo*, Prentice Hall, México, 1974, Primera edición en inglés: 1972.
- Girardin, Yván (Director), *La Gerencia en las ONG, Manual del Capacitador y Asesor en Gerencia*, Gestión NorSud, Canadá, 1993.
- Heyel, Carl (Comp.), *The Encyclopedia of Management*, Van Nostrand Reinhold Company, New York, 1982.
- Hegel, G.W.F., *Fenomenología del Espíritu*, Fondo de Cultura Económica, México, 1978. Primera edición en alemán: 1807.
- Johnson, Robert W., *Administración Financiera*, CECSA, 1984. Primera edición en inglés: 1971.
- Kubr, Milan (Director), *La Consultoría de Empresas, Guía para la Profesión*, Editorial Limusa, México, 1997. Primera edición: 1994.
- Lenin, *El Desarrollo del Capitalismo en Rusia, Proceso de Formación de Un Mercado Interior para la Gran Industria*, Editorial Progreso, Moscú, 1977, Primera edición en ruso: 1899.
- LEY ORGANICA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
- LEY DE UNIVERSIDADES PRIVADAS.

- Ordenamiento Jurídico de la Universidad de El Salvador, 5 de junio de 1979.
- Porter, Michael E., *Estrategia Competitiva*, Cía. Editorial Continental, México.
- PROPUESTA DEL ARANCEL UNIVERSITARIO ANTE EL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO POR PARTE DE LA COMISION DE REGLAMENTOS UES.
- REGLAMENTO ESPECIAL DE INCORPORACIONES, DECRETO PRESIDENCIAL, Febrero de 1998.
- REGLAMENTO INTERIOR DEL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO.
- REGLAMENTO DE BECAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
- REVISTA LA UNIVERSIDAD, Varios números.
- Rodas Carpizo, A. y M. Arroyo de Rodas, *Administración Básica*, Editorial Limusa, México, 1990. Primera edición: 1984.
- Secretaría de Docencia, Investigación Social y Post-grado, UES, NUEVA ERA, BOLETIN INFORMATIVO.

- Taylor, Frederick W., *Principios de la Administración Científica*; Fayol, Henry, *Administración Industrial y General*, Herrero Hermanos, México, 1974.
- Terry, George R., *Principios de Administración*, Cía. Editorial Continental, México, 1982. Primera edición en inglés: 1972.
- UES, CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO, AGENDA Y ACTAS, Varios años.
- UES, Unidad Financiera Institucional, *Resumen de las Oficinas Centrales en Cifras, Fondo General, al 28 de febrero de 1998*.
- UES, INFORMES DEL AUDITOR EXTERNO.
- UES, INFORMES DEL AUDITOR INTERNO.
- Valdiviezo, Victor Antonio, *La Universidad de El Salvador y el Apoyo para su Fortalecimiento*, Fotocopia.
- Van Horne, James C. y John M. Wachowicz, Jr., *Fundamentos de Administración Financiera*, Prentice Hall, México, 1994. Primera edición en inglés: 1992.
- Von Clausewitz, Carl, *De la Guerra*.