



DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS

Título del proyecto:

“Diseño de estrategias para mejora de la captación de recursos propios en el Campus León de la Universidad de Guanajuato”

Para obtener el título de:

Maestro en Fiscal

Alumno:

Alexis Daniel Torres Romero

Director del trabajo:

Dr. Héctor Fabián Gutiérrez Rangel

Codirector:

Dr. Porfirio Tamayo Contreras

Sinodal:

Dr. Rafael Espinosa Mosqueda

Guanajuato a 28 de junio de 2025.

Contenido

1. Introducción.....	3
2. Descripción general de la organización y área donde se desarrolla el proyecto. 3	
3. Detección de necesidades institucionales y planteamiento del problema.....	6
4. Marco de referencia.....	8
5. Metodología.....	11
6. Resultados.....	14
7. Conclusiones y recomendaciones.....	17
8. Bibliografía.....	22

1. Introducción:

Este proyecto aplicado, tiene como finalidad diseñar un plan de mejora para la obtención de recursos propios en el Campus León de la Universidad de Guanajuato. Si bien esta institución es una persona moral sin fines de lucro, cuya operación depende en gran medida de subsidios otorgados por los gobiernos federal y estatal, dichos recursos son finitos y cada vez más insuficientes para atender las múltiples necesidades que enfrenta el campus.

La creciente presión presupuestal obliga a explorar nuevas alternativas de financiamiento que permitan garantizar la continuidad y calidad de los servicios académicos, de investigación y de apoyo institucional. En este sentido, el proyecto propone identificar fortalezas internas, oportunidades estratégicas y mecanismos legales y fiscales que faciliten la generación de ingresos propios, siempre en estricto apego a la normatividad vigente en la propia Universidad y para entidades públicas.

2. Descripción general de la organización y área donde se desarrolla el proyecto.

Nombre de la organización: Campus León de la Universidad de Guanajuato

Sector: Público

Giro de la empresa: Educativo

Dirección: Blvd. Puente Milenio #1001; Fracción del Predio San Carlos; C.P. 37670

Ubicación: León, Guanajuato, México

La Universidad de Guanajuato es una institución pública de educación superior con una sólida tradición académica, científica y cultural. Su estructura está conformada por cuatro campus universitarios (Guanajuato, León, Irapuato-Salamanca y Celaya-Salvatierra), así como por un nivel medio superior distribuido en todo el Estado. La Universidad tiene como misión formar personas íntegras a través de una educación de calidad, con compromiso ético, sentido humanista y responsabilidad social.

El Campus León, donde se desarrolla el presente proyecto, concentra programas educativos en diversas disciplinas y representa una parte estratégica del crecimiento institucional en el Estado. Este Campus está conformado por tres Divisiones académicas:

- División de Ciencias e Ingenierías
- División de Ciencias de la Salud
- División de Ciencias Sociales y Humanidades

Este Campus, lo integran: la Rectoría, instancia que coordina y articula las funciones académicas, administrativas y de gestión institucional en el ámbito local; además de las Divisiones mencionadas.

La Misión:

La misión de la Universidad de Guanajuato se asienta en el artículo 4º de su Ley Orgánica, cuyo texto dice a la letra lo siguiente:

Como Misión se señala que:

“En la Universidad, en un ambiente abierto a la libre discusión de las ideas, se procurará la formación integral de las personas y la búsqueda de la verdad, para la construcción de una sociedad libre, justa, democrática, equitativa, con sentido humanista y conciencia social. En ella regirán los principios de libertad de cátedra, libre investigación y compromiso social y prevalecerá el espíritu crítico, pluralista, creativo y participativo”

Visión

La Universidad de Guanajuato (UG) se proyecta como una institución de educación superior líder en México y con proyección internacional, enfocada en docencia, investigación y extensión, con un fuerte compromiso social y humanista. En su Visión 2030, la UG se ve como un modelo de transformación universitaria, reconocido por su excelencia educativa, innovación, y contribución al desarrollo social.

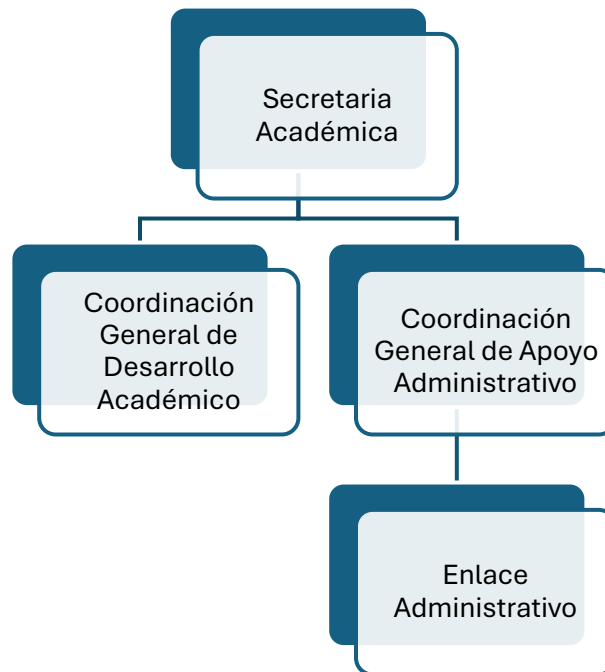
Los Valores

La Universidad se inscribe en un entorno cambiante donde la formación integral de la persona y la búsqueda permanente de la verdad constituyen los ideales por los que la institución se afana y a los cuales ha de organizar y orientar sus recursos.

Entre los valores principales derivados de la Misión se establecen:

- **La verdad**
- **La libertad**
- **El respeto**
- **La responsabilidad**
- **La justicia**

Organigrama



Funciones de la organización:

Nombre del área donde se desarrolla el proyecto: Enlace Administrativo de Rectoría de Campus León

Nombre del área: Enlace Administrativo – Rectoría Campus León

Funciones principales:

- Administración, supervisión, y apoyo a las unidades académicas y administrativas en temas presupuestales, financieros, fiscales y de control interno.
- Coordinación con instancias centrales para la gestión de recursos y cumplimiento normativo.
- Elaboración de reportes, análisis financieros y estrategias de mejora en el uso y generación de recursos.
- Apoyo a la toma de decisiones estratégicas en materia administrativa y presupuestal.

3. Detección de necesidades institucionales u organizacionales y planteamiento del Problema

Planteamiento del problema

La Universidad de Guanajuato, como institución pública de educación superior y sin fines de lucro, depende en gran medida del financiamiento federal y estatal para su operación y funcionamiento. Sin embargo, en los últimos años se ha hecho evidente que dichos recursos, además de ser limitados, resultan crecientemente insuficientes para atender las múltiples necesidades institucionales.

En el caso del Campus León, estas limitaciones presupuestales se ven agravadas por diversos factores, entre los que destacan:

- El aumento sostenido de la matrícula estudiantil, que implica mayores requerimientos en cuanto a espacios físicos, servicios académicos, becas, apoyos a la movilidad y atención integral al estudiantado.
- El crecimiento y especialización de la oferta académica, lo cual demanda mayor inversión en infraestructura, personal capacitado y equipamiento.
- La necesidad de fortalecer la investigación, la vinculación social y los procesos de internacionalización.

Frente a este panorama, se vuelve imperativo que el Campus diversifique sus fuentes de ingreso, desarrollando estrategias financieras y administrativas que permitan la generación de recursos propios. Esto no solo contribuiría a la sostenibilidad financiera, sino que también permitiría mejorar de manera tangible las condiciones para el desarrollo académico y personal de los estudiantes.

Cabe destacar que este Campus, ya ha iniciado esfuerzos significativos en esta dirección, mediante proyectos que combinan pertinencia social, capacidad técnica y retorno financiero. Tal es el caso de la Unidad Especializada en Rehabilitación Física (UERF) y el Laboratorio Universitario de Diagnóstico Molecular (LUDIMUG), los cuales no solo prestan servicios a la comunidad en general, sino que también representan modelos sostenibles de captación de recursos con base en el conocimiento, talento y capacidades institucionales.

Sin embargo, estas acciones aún representan esfuerzos puntuales y existe una valiosa oportunidad para integrarlas dentro de una estrategia más amplia que facilite su escalabilidad, replicabilidad y diversificación en otros espacios del campus.

Por ello, este proyecto tiene como objetivo diseñar un plan estructurado de mejora fiscal y administrativa que oriente y fortalezca la generación de recursos propios, alineado con el marco normativo vigente, los principios universitarios y las necesidades reales del estudiantado.

Propósito general del proyecto

Diseñar un plan de mejora financiera y administrativa enfocado en la generación de recursos propios en el Campus León de la Universidad de Guanajuato, con el objetivo de contribuir al fortalecimiento institucional y, principalmente, al bienestar de la comunidad estudiantil, mediante el impulso de mejores condiciones educativas, becas, apoyos de movilidad y desarrollo integral.

Objeto del estudio

La gestión de recursos financieros propios y su impacto en la mejora de condiciones institucionales y estudiantiles en el Campus León.

Sujeto del estudio

Campus León de la Universidad de Guanajuato, particularmente las áreas administrativas involucradas en la captación, gestión y aplicación de recursos.

Espacio y tiempo

El proyecto se desarrollará durante el año 2025 en el Campus León, considerando un análisis retrospectivo de los últimos tres ejercicios fiscales para identificar tendencias, retos y oportunidades.

Diseño del proyecto

El proyecto adoptará un enfoque práctico aplicado, basado en el diagnóstico institucional, entrevistas con actores clave, revisión documental y análisis fiscal, a fin de proponer acciones concretas que fortalezcan la obtención y aplicación de recursos propios.

Objetivos específicos

1. **Diagnosticar** el contexto actual de ingresos, egresos y necesidades presupuestales del Campus León, considerando el aumento de matrícula y los proyectos institucionales existentes.
2. **Identificar** oportunidades viables para la obtención de recursos propios a través de servicios, alianzas o iniciativas internas, con base en el marco legal y fiscal vigente.

3. **Analizar** experiencias previas y actuales en el campus, como la Unidad Especializada en Rehabilitación Física (UERF) y el Laboratorio Universitario de Diagnóstico Molecular (LUDIMUG), que generen ingresos con sentido social y académico.
4. **Proponer** acciones concretas de mejora fiscal y administrativa que diversifiquen las fuentes de financiamiento y optimizar el uso de los recursos propios generados.
5. **Establecer** mecanismos de seguimiento, transparencia y evaluación del impacto de las estrategias propuestas, priorizando el apoyo a becas, movilidad, infraestructura y programas dirigidos al estudiantado.

4.Marco de referencia definiendo las bases conceptuales y bibliográficas acorde a la temática del trabajo de titulación

El presente apartado tiene como finalidad sustentar teórica, contextual y normativamente el diseño de estrategias para la generación de recursos propios en el Campus León de la Universidad de Guanajuato. Se articula desde una perspectiva aplicada, combinando teoría y práctica con base en las necesidades institucionales actuales, particularmente aquellas que impactan directamente en el bienestar y desarrollo integral del estudiantado.

4.1 Bases conceptuales

A continuación, se presentan los conceptos clave que guían el enfoque de este proyecto:

4.1.1 Recursos propios

Los recursos propios se entienden como aquellos ingresos que las instituciones públicas pueden generar mediante la prestación de servicios, convenios, proyectos o cualquier actividad distinta a los subsidios federales o estatales. Estos ingresos pueden destinarse al fortalecimiento institucional siempre que se administren conforme a las disposiciones legales y normativas internas vigentes (SHCP, 2025).

4.1.2 Sustentabilidad financiera

La sustentabilidad financiera implica la capacidad de una organización para garantizar su operación y desarrollo a largo plazo, mediante un equilibrio entre ingresos y gastos, así como la diversificación de fuentes de financiamiento. En el ámbito universitario,

esta noción adquiere relevancia ante los recortes presupuestales y el aumento en la demanda de servicios (CONEVAL, 2025).

4.1.3 Vinculación estratégica

La vinculación estratégica refiere al establecimiento de relaciones colaborativas entre instituciones educativas y actores externos (sector público, privado y social) con fines de desarrollo mutuo. Esta herramienta se convierte en una vía clave para generar proyectos que tengan impacto económico, académico y social (ANUIES, 2025).

4.1.4 Responsabilidad social universitaria

Este concepto alude al compromiso ético de las universidades con su entorno. Involucra acciones que favorecen el bienestar de sus estudiantes, la mejora de la calidad de vida en la comunidad, y el uso responsable de los recursos. Generar ingresos propios también se considera parte de este enfoque si se orienta al beneficio social (González & Marroquín, 2025).

4.2 Marco teórico (bases bibliográficas)

Diversos estudios y documentos institucionales refuerzan la importancia de la autonomía financiera en instituciones de educación superior.

- La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) ha señalado que, ante la disminución progresiva del gasto público, es necesario fortalecer las capacidades de generación de ingresos propios, siempre alineados a la misión institucional (ANUIES, 2025).
- La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), entre otras, han desarrollado modelos exitosos de unidades de servicios universitarios, como clínicas, laboratorios o consultorías, que han fortalecido su infraestructura y apoyado programas de becas y movilidad (UNAM, 2024).
- El Banco Mundial (2023) y la UNESCO (2023) también han documentado la importancia de que las universidades diversifiquen sus fuentes de ingreso mediante modelos de colaboración e innovación.
- En el contexto local, la Universidad de Guanajuato ha implementado con éxito iniciativas como la Unidad Especializada en Rehabilitación Física (UERF) y el Laboratorio Universitario de Diagnóstico Molecular (LUDIMUG), los cuales son ejemplos concretos de cómo los recursos propios pueden aportar directamente al cumplimiento del compromiso social universitario.

Estas referencias teóricas permiten sustentar la necesidad de diseñar estrategias institucionales enfocadas en la generación de recursos propios, especialmente cuando están orientadas a fortalecer los apoyos al estudiantado, mejorar las instalaciones y fomentar la investigación.

4.3 Marco contextual

La Universidad de Guanajuato es una institución pública autónoma, con reconocimiento nacional e internacional, que actualmente enfrenta retos financieros derivados de la insuficiencia presupuestal, el aumento sostenido de su matrícula y la creciente demanda de servicios de calidad por parte de su comunidad universitaria.

El Campus León, donde se desarrolla este proyecto, está conformado por tres divisiones académicas: Ciencias e Ingenierías, Ciencias de la Salud, y Ciencias Sociales y Humanidades, además de la Rectoría del Campus. Es una de las sedes universitarias con mayor crecimiento en infraestructura, matrícula y complejidad operativa.

A pesar de los esfuerzos realizados, las necesidades continúan aumentando. Es por ello por lo que resulta estratégico fortalecer y expandir las acciones de generación de ingresos propios, con base en modelos ya implementados (como UERF y LUDIMUG) y nuevas propuestas que se alineen a los fines institucionales, particularmente el apoyo al estudiantado mediante becas, movilidad académica, mejoras en servicios e infraestructura.

4.4 Marco normativo o legal

Este proyecto se encuentra sustentado por diversas normativas vigentes en 2025, tanto de carácter nacional como institucional, que avalan la legalidad de las propuestas y su correcta ejecución:

4.4.1 Legislación fiscal y financiera

- Ley de Coordinación Fiscal: Establece los criterios para la distribución de recursos públicos entre las entidades federativas y sus organismos (Cámara de Diputados, 2025).
- Ley de Ingresos de la Federación 2025: Define los ingresos proyectados y el destino de recursos para sectores estratégicos, como la educación (DOF, 2025).
- Ley del ISR y Ley del IVA: Determinan las obligaciones fiscales de organismos públicos, las exenciones aplicables y el tratamiento a ingresos generados por servicios (SAT, 2025).

- Lineamientos SHCP: Regulan la administración de ingresos propios por entes públicos (SHCP, 2025).

4.4.2 Normativa interna de la UG

- Estatuto Orgánico: Define las funciones y facultades de las entidades universitarias en la toma de decisiones administrativas y financieras (Universidad de Guanajuato, 2025).
- Normatividad institucional: Permite la captación y administración de ingresos propios bajo lineamientos de transparencia y eficiencia.

4.4.3 Plan de Desarrollo Institucional (PLADI 2021–2030)

El PLADI, vigente y consultado en 2025, establece como una de sus prioridades la gestión sustentable y la diversificación de fuentes de financiamiento. Este eje impulsa la creación de unidades de servicios y alianzas con impacto social, económico y académico. Además, establece que cualquier acción orientada a la mejora de condiciones para el estudiantado debe priorizarse institucionalmente (Universidad de Guanajuato, 2025).

5. Metodología

Este proyecto tiene como propósito diseñar una estrategia para la mejora y fortalecimiento de la generación de recursos propios en el Campus León de la Universidad de Guanajuato. Para ello, se empleó una metodología de enfoque mixto, orientada a la obtención y análisis de información documental, financiera y estratégica que permita sustentar propuestas realistas y alineadas a los objetivos institucionales (Universidad de Guanajuato, 2025).

5.1 Enfoque metodológico

El enfoque adoptado es **mixto**, al integrar elementos **cuantitativos** y **cualitativos**:

- **Cuantitativo**, al incorporar el análisis de ingresos reales generados por unidades existentes como la Unidad Especializada en Rehabilitación Física (UERF) y el Laboratorio Universitario de Diagnóstico Molecular (LUDIMUG), con datos recabados de reportes institucionales (UG, 2025).
- **Cualitativo**, al realizar un diagnóstico estratégico de oportunidades y nichos de generación de ingresos dentro de las distintas divisiones del campus.

Justificación: Este enfoque permite comprender tanto el comportamiento financiero de las unidades generadoras de recursos como las condiciones organizacionales y normativas que facilitan o dificultan su replicación y escalamiento.

Alcance del proyecto: El alcance es **descriptivo y propositivo**, al documentar el estado actual de las iniciativas generadoras de recursos, identificar áreas de oportunidad, y formular propuestas viables orientadas a fortalecer la sostenibilidad financiera institucional.

5.2 Tipo de proyecto aplicado

Este es un proyecto de mejora organizacional, enfocado en el diseño y justificación de una propuesta estratégica para diversificar e incrementar los ingresos propios del campus. Su objetivo no es implementar directamente una intervención, sino sentar las bases y definir las acciones necesarias para su ejecución futura con respaldo técnico y normativo (ANUIES, 2025).

5.3 Técnicas de recolección de información

Las principales técnicas utilizadas fueron:

- **Revisión documental:** Se analizaron fuentes normativas (estatutos y reglamentos universitarios, leyes fiscales, lineamientos de la SHCP), planes institucionales como el PLADI 2021–2030, y reportes financieros del campus (Universidad de Guanajuato, 2025; SHCP, 2025).
- **Análisis de casos existentes:** Se documentó el comportamiento financiero de las unidades productivas UERF y LUDIMUG durante los años 2022, 2023 y 2024, observando su potencial de réplica o expansión.
 - *Ingresos generados por UERF:*
 - 2022: \$757,040
 - 2023: \$899,540
 - 2024: \$875,930
 - *Ingresos generados por LUDIMUG:*
 - 2022: \$70,100
 - 2023: \$139,480
 - 2024: \$24,225

- **Análisis de nichos de negocio por área académica:** Se realizó un estudio estratégico para identificar servicios, productos, saberes técnicos o tecnológicos que podrían convertirse en fuentes de ingreso en las divisiones del campus. Este análisis consideró:
 - Capacidad instalada.
 - Perfil de egreso y líneas de investigación.
 - Demanda externa y vinculación con el entorno regional (UNESCO, 2023).

5.4 Instrumentos utilizados

Para implementar las técnicas mencionadas, se diseñaron los siguientes instrumentos:

- **Fichas de análisis documental,** para sistematizar la información normativa, financiera y operativa.
- **Cuadro comparativo de unidades generadoras de ingresos,** que permitió evaluar ingresos anuales, tipos de servicios, población beneficiaria, recursos requeridos y resultados obtenidos.
- **Matriz de oportunidades por división,** en la cual se enlistaron posibles productos o servicios a ofrecer, análisis FODA básico, requisitos normativos y estimación preliminar de viabilidad.

5.5 Evaluación y validación de la propuesta

La propuesta que se presentará en el apartado de resultados será evaluada bajo los siguientes criterios:

1. **Viabilidad normativa y fiscal:** Alineación con el Estatuto Orgánico, lineamientos institucionales y legislación aplicable (SAT, 2025; SHCP, 2025).
2. **Impacto institucional:** Beneficio potencial para el estudiantado, ya sea mediante infraestructura, apoyos, becas o servicios.
3. **Sustentabilidad operativa:** Capacidad de implementación con los recursos disponibles o razonablemente alcanzables.

Para asegurar la pertinencia, factibilidad y sostenibilidad de los proyectos propuestos, se plantea que la validación institucional de esta estrategia se lleve a cabo mediante los siguientes mecanismos:

1. **Presentación formal ante las autoridades del Campus León**, incluyendo Rectoría, Secretaría Académica, para su conocimiento, análisis y retroalimentación.
2. **Propuesta de creación de un Comité Interno de Evaluación de Proyectos Productivos**, conformado por representantes de las divisiones académicas, el área administrativa, vida estudiantil y extensión universitaria. Este comité podría:
 - Evaluar la viabilidad técnica, financiera y operativa de cada proyecto.
 - Establecer criterios de prioridad e impacto social.
 - Dar seguimiento a los resultados e indicadores de cada unidad generadora de ingresos.
3. **Vinculación y validación con el área de ECOSISTEMA VIDA UG**, dado que los proyectos tienen como eje central mejorar las condiciones del estudiantado, promover la salud, la movilidad, la inclusión y la equidad. Esta área puede acompañar técnicamente en la medición de impacto social y en la implementación de proyectos con enfoque de bienestar integral.

Estas acciones permitirán asegurar que las estrategias no solo generen ingresos, sino que estén alineadas con la misión institucional, el PLADI 2021–2030 y los principios de responsabilidad social universitaria.

6. Resultados: Propuesta de mejora para la generación de recursos propios en el Campus León

A partir del diagnóstico institucional, el análisis documental y financiero, así como la revisión de casos exitosos dentro del propio campus, se propone una estrategia integral, viable y con utilidad social para fortalecer y diversificar los ingresos propios del Campus León de la Universidad de Guanajuato.

La propuesta se construye sobre los principios de sustentabilidad financiera, utilidad social y compromiso con el bienestar de la comunidad universitaria, buscando no solo ingresos, sino también impacto positivo en la ciudad de León y su población.

6.1 Objetivo de la propuesta

Diseñar e impulsar un modelo institucional de generación de recursos propios para el Campus León, mediante la creación, mejora y diversificación de proyectos y servicios estratégicos que:

- Se alineen con las capacidades académicas y operativas de las divisiones.
- Tengan una utilidad directa para el estudiantado y la sociedad leonesa.
- Cumplan con la normatividad fiscal y administrativa vigente.
- Aporten al financiamiento de becas, movilidad, equipamiento e infraestructura.

6.2 Ejes estratégicos de la propuesta:

1. Formalización del Portafolio de Servicios del Campus León

Diseñar un catálogo institucional con servicios, saberes y productos con potencial de ingreso, tales como:

- Cursos, talleres, diagnósticos, consultoría, atención clínica y análisis especializados.
- Proyectos comunitarios con cuotas accesibles y retorno social.
- Servicios que respondan a problemáticas locales: salud, educación, empleo, movilidad.

2. Identificación y desarrollo de nichos específicos

A partir del análisis de capacidades, ubicación y oportunidades del entorno, se propone impulsar proyectos con alto potencial de ingreso como:

Estacionamientos públicos universitarios:

- Sede Fórum León: aprovechando eventos masivos como la Feria de León, partidos del Club León, Teatro Bicentenario, Poliforum y Moto Fiesta.
- Sede 20 de enero: ubicada en zona con tránsito constante, ideal para servicio cotidiano.

Servicios de conveniencia y convenios comerciales:

- Exploración de instalación de puntos comerciales bajo arrendamiento, como un OXXO universitario o cafeterías de marca.
- Vinculación con empresas privadas para patrocinar eventos o donar equipamiento.

3. Mejora y diversificación de proyectos existentes

Aprovechar el potencial ya probado de iniciativas como LUDIMUG o UERF, para:

- Expandir cobertura de servicios y mejorar promoción.
- Establecer convenios con entidades públicas o empresas privadas.
- Posicionar al campus como un centro regional de servicios especializados.

4. Utilidad social y sustentabilidad

Todos los proyectos deberán cumplir con criterios de utilidad social:

1. Ser accesibles y con impacto positivo en la comunidad leonesa.
2. Promover la equidad, salud, educación o desarrollo económico local.
3. Tener objetivos medibles y mecanismos de transparencia.

6.3 Modelo operativo sugerido

- ✓ Recepción y evaluación de propuestas por parte de autoridades y comisiones institucionales.
- ✓ Propuesta de creación de un Comité Interno de Evaluación de Proyectos Productivos.
- ✓ Validación mediante ECOSISTEMA VIDA UG.
- ✓ Ejecución con seguimiento operativo y financiero.
- ✓ Medición del impacto social y académico.

6.4 Proyecciones financieras estimadas

Proyecto o Unidad	Ingreso promedio anual estimado
UERF (histórico)	\$877,503 MXN
LUDIMUG (promedio 2022–2024)	\$77,935 MXN
Estacionamiento Fórum (proyección)	\$350,000–\$500,000 MXN
Estacionamiento 20 de enero (proyección)	\$120,000–\$180,000 MXN
Local comercial en San Carlos	\$180,000–\$250,000 MXN

6.5 Indicadores de éxito

Indicador	Meta anual
Nuevos proyectos con ingresos propios	Al menos 3
Ingresos generados por nuevas fuentes	\$1.5 millones
Porcentaje reinvertido al estudiantado	25% mínimo
Proyectos con utilidad social documentada	100%
Satisfacción de usuarios externos	≥ 85%

6.6 Riesgos y oportunidades

Riesgos y mitigación:

Riesgos	Mitigación
Falta de iniciativa en académicos	Incentivos internos y visibilidad de resultados
Procesos administrativos rígidos	Actualización de lineamientos y digitalización
Baja demanda en algunos servicios	Promoción, flexibilidad, alianzas estratégicas

Oportunidades y estrategias:

Oportunidades	Estrategias
Fortalecer imagen pública de la UG	Comunicación institucional de impacto social
Vinculación con el entorno leonés	Convenios con gobierno local, sector salud, educación
Financiar programas estudiantiles clave	Diseño de fondos vinculados a ingresos generados

7. Conclusiones y recomendaciones

Cumplimiento de objetivos

El objetivo general del presente proyecto fue diseñar un modelo de generación de ingresos propios para el Campus León de la Universidad de Guanajuato, el cual se logró plenamente al presentar una propuesta estructurada, viable y con fundamentos normativos, operativos y financieros.

Asimismo, se cumplieron los objetivos específicos al:

- Identificar las fortalezas y oportunidades existentes dentro del campus.
- Analizar experiencias previas exitosas como UERF y LUDIMUG.
- Formular nuevos esquemas de ingreso con utilidad social y sostenibilidad.
- Proponer mecanismos de validación y seguimiento institucional.

Si bien algunos aspectos operativos, como la validación de los proyectos por un comité formal, aún no están implementados, se plantea como parte de las recomendaciones para consolidar el modelo propuesto.

Valor y aplicabilidad de la propuesta

La propuesta presentada no solo es viable, sino **altamente aplicable y pertinente** al contexto actual del Campus León, en el cual los recursos ordinarios asignados por la federación y el estado resultan crecientemente insuficientes para atender las demandas operativas, académicas y estudiantiles.

El enfoque del modelo tiene un **doble valor**:

- Por un lado, permite **generar ingresos adicionales** sin desvirtuar la misión educativa ni el carácter público de la universidad.
- Por otro, **orienta estos ingresos a fines nobles y socialmente relevantes**, como becas, estímulos académicos, mejoramiento de instalaciones y vinculación con la sociedad leonesa.

Además, puede adaptarse fácilmente a otros campus o divisiones, abriendo la puerta a una política institucional de sustentabilidad financiera con enfoque ético y comunitario.

Resultados o impactos potenciales

Entre los resultados clave del proyecto destacan:

- La identificación de al menos cuatro nuevos nichos de negocio viables y de alto impacto, como estacionamientos públicos universitarios, convenios comerciales, y expansión de servicios clínicos o técnicos.
- La elaboración de un modelo operativo sugerido, con etapas claras desde la propuesta hasta la evaluación de resultados.
- La estimación de ingresos por más de 1.5 millones de pesos anuales, una vez consolidadas las primeras iniciativas.
- La inclusión de indicadores sociales y académicos, para asegurar el retorno en beneficio de la comunidad.

El impacto esperado es tanto **económico como social**, permitiendo al campus cumplir con su función educativa mientras mejora la calidad de vida del estudiantado y fortalece su vínculo con la ciudad de León.

Desarrollo de competencias profesionales

El desarrollo de este proyecto aplicado permitió integrar y aplicar de manera directa las competencias adquiridas durante la Maestría en Fiscal, específicamente aquellas

relacionadas con el análisis normativo, la planeación tributaria y la gestión financiera en entornos institucionales no lucrativos.

Cabe señalar que la Universidad de Guanajuato es una persona moral con fines no lucrativos, lo cual tiene implicaciones fiscales específicas en el marco de la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR). Conforme a la fracción X del artículo 79 de la LISR, las instituciones de educación superior públicas están exentas del ISR por los ingresos que deriven directamente de su objeto social: la docencia, investigación y extensión universitaria.

No obstante, cuando se generan ingresos ajenos al objeto principal, como arrendamientos, convenios con empresas privadas o prestación de servicios a terceros, estos pueden perder el carácter exento y estar sujetos a obligaciones fiscales. En estos casos, la Universidad debe:

- **Separar contablemente los ingresos exentos de los ingresos gravables.**
- **Determinar la proporción de ingresos por actividades no relacionadas con el objeto social**, conforme al artículo 81 de la LISR.
- **Expedir comprobantes fiscales digitales por internet (CFDI)** conforme a las disposiciones del SAT.
- **Enterar el ISR correspondiente si se excede el límite del 5% de ingresos no exentos.**
- **Presentar las declaraciones informativas y anuales aplicables al régimen de personas morales con fines no lucrativos.**

El procedimiento contable y fiscal de estos ingresos se realiza de manera centralizada en la Dirección Financiera de la Universidad de Guanajuato, con sede en la ciudad de Guanajuato, lo que requiere una coordinación estrecha entre los campus, divisiones académicas y la administración central para garantizar el cumplimiento oportuno y correcto de todas las obligaciones fiscales.

Durante el desarrollo del proyecto, se aplicaron conocimientos clave adquiridos en la Maestría en Fiscal, entre los que destacan:

- **La interpretación de la legislación fiscal aplicable a entes públicos**, con énfasis en el régimen de personas morales con fines no lucrativos previsto en la Ley del Impuesto sobre la Renta.
- **El diseño de esquemas de generación de ingresos** bajo principios de legalidad, transparencia y alineación normativa.

- El **análisis de riesgos fiscales** asociados a operaciones extraordinarias, como arrendamientos, convenios o servicios externos, que podrían comprometer el régimen de excepción si no se gestionan adecuadamente.
- La **propuesta de estrategias administrativas y contables** que permitan operar ingresos propios sin vulnerar el marco normativo, garantizando su correcta aplicación y enteramiento fiscal cuando corresponda.

Asimismo, el trabajo permitió **reforzar competencias técnicas en:**

- **Auditoría preventiva y control interno**, orientada a la correcta separación contable de ingresos exentos y no exentos, así como al seguimiento del uso de recursos generados.
- **Determinación y cumplimiento de obligaciones fiscales**, tales como la emisión de CFDI, declaraciones informativas y cumplimiento en tiempo ante el SAT.
- **Comunicación efectiva interinstitucional**, especialmente entre áreas técnicas, fiscales y operativas.

Este ejercicio fortaleció mis competencias como fiscalista en el sector público, reforzando la importancia de tener una visión integral del cumplimiento tributario proactivo, que permita generar ingresos alternos sin comprometer la seguridad jurídica ni el carácter público y social de la Universidad.

Limitaciones encontradas

Como en todo ejercicio aplicado, se identificaron algunas limitaciones que condicionaron el alcance del proyecto:

- **Disponibilidad parcial de información financiera** en algunas unidades generadoras de ingreso.
- **Ausencia de un comité formal de evaluación de proyectos**, lo cual limita la ejecución inmediata de las propuestas.
- **Tiempo limitado para la validación de las iniciativas** ante instancias institucionales.

Estas limitaciones no impidieron el desarrollo del modelo, pero sí representan áreas de oportunidad que deben atenderse para garantizar su implementación plena.

Recomendaciones

1. **Formalizar el portafolio institucional de servicios del campus**, incluyendo una ficha técnica por cada unidad o propuesta de ingreso.
2. **Crear el Comité Interno de Evaluación de Proyectos Productivos**, con criterios claros y enfoque transversal.
3. **Establecer mecanismos de transparencia, reinversión y seguimiento**, priorizando el beneficio estudiantil.
4. **Vincular cada proyecto con al menos un objetivo del PLADI 2021–2030**, asegurando su alineación institucional.
5. **Iniciar con proyectos piloto de bajo costo y alta viabilidad**, como los estacionamientos universitarios en eventos masivos.
6. **Buscar alianzas estratégicas con gobiernos locales, empresas y fundaciones**, para incrementar impacto y sostenibilidad.

8. Bibliografía

- ANUIES. (2025). *Estrategias financieras para instituciones de educación superior*. <https://www.anuies.mx>
- Cámara de Diputados. (2025). *Ley de Coordinación Fiscal*. <https://www.diputados.gob.mx>
- CONEVAL. (2025). *Panorama de la educación y la pobreza en México*. <https://www.coneval.org.mx>
- Diario Oficial de la Federación [DOF]. (2025). *Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2025*. <https://www.dof.gob.mx>
- SAT. (2025). *Ley del Impuesto sobre la Renta y Ley del Impuesto al Valor Agregado*. <https://www.sat.gob.mx>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP]. (2025). *Lineamientos para el manejo de ingresos propios por entes públicos*. <https://www.gob.mx/shcp>
- Universidad de Guanajuato. (2025). *Estatuto Orgánico y normatividad vigente*. <https://www.ugto.mx/normatividad>
- Universidad de Guanajuato. (2025). *Plan de Desarrollo Institucional 2021–2030 (PLADI)*. <https://www.ugto.mx/pladi>
- UNESCO. (2023). *Financiamiento sostenible para la educación superior*. <https://unesco.org>
- UNAM. (2024). *Modelos de unidades productivas universitarias*. <https://www.unam.mx>
- Universidad de Guanajuato. (2025). *Normatividad y reportes financieros del Campus León*. <https://www.ugto.mx>