

Las aportaciones y las dificultades financieras

Después de la creación legal de cualquier tipo de organización (sociedad anónima, cooperativa, asociación civil), con o sin fines de lucro, se requieren las aportaciones de los socios o asociados para constituir el capital social o el patrimonio. La cláusula vigésima quinta de la escritura constitutiva de ITESO, AC, dice: “Los socios activos o benefactores deberán contribuir a su formación mediante la entrega de las aportaciones que voluntariamente se fijen”. Y la vigésima sexta: “Para ayudar al sostenimiento de sus labores y a la realización de su objeto, la asociación podrá recibir toda clase de cooperación o donativos”.

Los egresos totales pueden llegar a cubrirse con los ingresos ordinarios resultantes de la operación (ingresos escolares, en el caso de una institución educativa); pero, si son insuficientes, deben completarse con los provenientes de fuentes benévolutas: donativos (en efectivo o en especie), subsidios, sorteos, etcétera. Mientras los ingresos totales no sean superiores a los egresos totales, se requerirán nuevas aportaciones de los socios o asociados; pero, cuando hay excedentes, el crecimiento puede financiarse con recursos propios (capital interno).

Una de las primeras tareas emprendidas por el Consejo de Directores de ITESO, AC, fue crear un patrimonio: conseguir fondos para poder hacer realidad su proyecto educativo. Las actas de las sesiones dan testimonio de ese esfuerzo. Por ejemplo, en la número 12, del **14 de enero de 1958**, se mencionó lo siguiente:

Con respecto a la campaña económica en pro del ITESO, se dijo que estábamos en tiempo de llevar a cabo el plan propuesto por el Sr. Dn. Joaquín Ruiz E., puesto que se podía en tres meses ampliamente entrevistar a las mil personas de que habla el proyecto [...] formando desde luego los grupos que entrevistarán a los futuros cooperadores.

En el acta 13, del **4 de febrero**:

[...] el Sr. Manuel Castañeda, gerente de H. Steele y Cía., había ofrecido un donativo para el ITESO de \$4,000 anuales [...] el Sr. Dn. Laureano Poyo había aceptado como principio tratar de obtener de la Cervecería Cuauhtémoc un donativo de

\$250,000 en diez años, ofreciendo desde luego como aportación personal \$30,000 en 5 años.

El acta 14, **15 de febrero de 1958**, registró muchas ofertas de aportaciones:

[...] del Sr. Ing. Rogelio de la Torre, en cantidad de \$50,000 en 5 años con vencimientos mensuales [...] de Dn. Manuel Aguilar Figueroa consistente en un lote anual con valor de \$50,000 y la del Ing. Enrique Madero B., consistente en lograr que la Cía. Minera Autlán hiciera una aportación considerable [...] el Sr. Dn. Bernardo Corvera, además de su aportación personal, entrevistará en México a los señores industriales de textiles, a fin de conseguir un donativo de más de \$500,000. El Ing. Enrique Madero B. entrevistará también en México a los integrantes de la Cámara de Minería, a fin de que autoricen patrocinar, a través del Tecnológico de Occidente, una escuela de minería, que ya desde hace tiempo tienen en mente fundar [...] las aportaciones de los señores Dn. Pedro, Trinidad y Antonio Martínez Rivas, consistentes en \$30,000 cada uno, con vencimientos

mensuales para totalizar en 5 años [...] el Sr. Guillermo Aguilar había propuesto para el ITESO un préstamo de 5'000,000 en dólares, con intereses del 1% y después de un cambio de impresiones se acordó tomar en consideración esta oferta, pero desecharla de momento [...] se acordó integrar una comisión [...] para entrevistar [...] al Sr. Dn. Enrique Aldrete Camarena para ver si inicia las aportaciones mensuales ofrecidas de antemano.

El acta 17, del **1 de marzo**, mencionó otras aportaciones “correspondientes al Ing. Enrique Madero Bracho por la cantidad de \$30,000, Huerta y Cía. \$30,000, Sr. Federico González Obregón \$5,000 en un año, Sr. Guillermo Aguilar, 10,000 metros² de terreno”. Y añadía “el Sr. Dn. Joaquín Colín reunió en su casa un grupo de personas de su amistad con el objeto de trabajar en favor de la campaña financiera Pro-ITESO, habiendo logrado compromisos de este grupo en favor del ITESO hasta por la cantidad de \$180,000”.

Según el acta 18, del **8 de marzo**, Joaquín Colín hizo entrega de los compromisos firmados en favor del ITESO por sus amistades que, de acuerdo con lo

dicho en la sesión anterior, “hicieron un total de \$112,000, cantidades que en el curso de la semana serán documentadas y registradas debidamente”. En el acta 19, del **15 de marzo**, se hizo saber que, “en el curso de la semana”, los documentos correspondientes a esos donativos, “se había continuado formulando con la aceptación respectiva”.¹

El tamaño de las aportaciones prometidas se puede comparar con el precio de las casas en Guadalajara en 1958 (véase la Tabla 4.1).

Algunas cifras incluidas en una comunicación escrita relacionada con las auditorías dan una idea de la situación financiera del naciente ITESO. El **13 de febrero de 1959**, Leopoldo I. Orendáin comentó el

1 En uno de los archivos, se conserva la copia de la lista de 41 documentos descontados en el Banco de Comercio de Guadalajara el **12 de septiembre de 1958**, por un monto de 22,449.99 pesos. Estos documentos firmados por donantes (cantidades entre 100 y 3,000 pesos) vencerían entre octubre y diciembre de ese año. Por otra parte, según el acta 2 del Consejo, **8 de octubre de 1957**, se acordó solicitar a Hugo Margáin, jefe de la Oficina del Impuesto sobre la Renta de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la “exención de impuestos como gastos deducibles, para las empresas que entreguen algún donativo”.

Tabla 4.1 Precios de residencias nuevas en varias zonas de Guadalajara

Residencias nuevas en	Precio en pesos en mayo de 1958
Col. Reforma	105,000 a 170,000
Col. Moderna	110,000 a 165,000
Vallarta Norte	105,000 a 125,000
Vallarta Poniente	107,000 a 115,000
Ladrón de Guevara	78,000 a 85,000

balance al **31 de diciembre de 1958** y el estado de pérdidas y ganancias.²

[...] analicé el estado de pérdidas y ganancias, el cual acusa un déficit de \$286,196.39, o sea la

2 Antes de la creación de la asociación civil en **julio de 1957**, sin duda se incurrió en gastos (renta de las oficinas, gastos de viaje, reproducción de materiales, etc.), pero no hay evidencia de su monto.

diferencia entre lo que importaron los gastos de operación y lo que percibe el instituto por concepto de ingresos. No pude hacer la verificación física del capítulo de mobiliario y equipo con un importe de \$239,320.47 [...] ³ Se hizo revisión material de los documentos por cobrar con un importe a la fecha del balance de \$424,223.06 [...] encontrando de conformidad, tanto los importes, como los vencimientos y aceptantes [...] No se pidió conformidad de saldos a los acreedores y proveedores, con importes respectivos de \$42,104.28 y \$83,290.88.

3 En el acta 2 del Consejo (**8 de octubre de 1957**), se informó: “la firma IGA, SA, entregaría para el jueves las 120 sillas que está fabricando para amueblar el salón de actos. El Sr. Ing. Fernández del Valle propuso que fueran adquiridos los muebles de oficina que actualmente se usan en el local en que imparte sus cursos de filosofía el Sr. Canónigo J. Ruiz Medrano”. El **15 de octubre de 1957**: “aparte de los muebles adquiridos al Sr. Canónigo Dn. José Ruiz Medrano existían aproximadamente 40 sillas y dos o tres cosas más que eran propiedad del Club de Sembradores de Amistad y que él consideraba que este club cedería gustoso dichos muebles al Instituto”. En el acta 11 (**9 de enero de 1958**), se hizo saber, en relación con el “nuevo edificio que albergará las oficinas administrativas”, lo siguiente: “el equipo y mobiliario para dichas oficinas había estado siendo adquirido y pagado por el Dr. Gabriel Vázquez Arroyo, así como personalmente por Ing. Fdez. del Valle el costo de las adaptaciones”.

No tenemos más información acerca de la situación financiera en 1958. Pero, si se considera la apertura reciente del ITESO, no debe extrañar que su operación fuera deficitaria. Para empezar, la inscripción para el primer ciclo escolar (1958–1959) era, como ya vimos, de apenas 101 estudiantes de licenciatura.⁴ Entonces, los activos más importantes eran los documentos por cobrar (presumiblemente las aportaciones prometidas) y el mobiliario y equipo (escritorios, archiveros, máquinas de escribir, mesas, bancas, etcétera), pero aún no había terrenos o edificios propios. Dada la evolución futura de las inscripciones, cabría esperar que continuaran los déficits de operación durante varios años.

Una debilidad financiera del ITESO durante muchos años fue que no podía cubrir la nómina con los ingresos escolares. Esto llevó de manera eventual al descontento en el personal contratado. Varias cartas entregadas entre **octubre y diciembre de**

4 Según el acta 4 del Consejo (**22 de octubre de 1957**), la Universidad Autónoma de Guadalajara tenía 150 estudiantes de primer ingreso sólo en ingeniería.

1963 dan muestra de ello. Por ejemplo, debido a los retrasos en los pagos, el **25 de octubre** de ese año, un profesor notificó a su director: “Por la presente, ruego a Ud. se sirva tomar nota de que, a partir del día 1 de noviembre próximo, me será imposible seguir impartiendo las clases de Termodinámica y Diseño que hasta la fecha he tenido el gusto de dar en esa facultad”.

El **6 de noviembre**, un subdirector se comunicó con el Consejo de Directores: “Me veo en la apremiante necesidad de llamarles la atención al hecho de que estamos empezando a resentir la irregularidad de pagos en nuestro profesorado”. Ese mismo día, otro profesor se dirigió al administrador general del ITESO, Luis Flores Gollaz: “Atentamente le estoy suplicando tome en consideración esta solicitud para que el cheque correspondiente al mes de octubre que cubre las clases que imparto [...] me sea cubierto, dada la estrechez económica por la que paso”.

Otro profesor escribió a Flores Gollaz: “El capitán es pobre, muy pobre. Si no le pagan, lo más seguro es que se muera, y usted es bueno, muy bueno. Y no va a permitir que se muera”. Y

Tabla 4.2 ITESO: dos indicadores financieros de las escuelas en septiembre–diciembre de 1964

Escuela	Egresos totales (pesos)	Colegiaturas / Egresos (%)
Economía	130,440.06	88.4
Secretarías	68,720.25	56.6
Ingeniería	117,230.27	51.3
Arquitectura	51,143.16	39.0
Psicología	41,889.67	27.8
Ciencias Químicas	68,801.81	25.2
Todas	478,225.22	55.0

Fuente: Consejo de Directores de ITESO, AC, Libro de actas 1958–1971.

el **4 de diciembre** lo hizo un director: “Te recuerdo el ofrecimiento que se hizo de pagarles de inmediato a todos los profesores de esta Escuela de Arquitectura la segunda quincena del mes de septiembre”.

En **septiembre–diciembre de 1964**, en las cinco escuelas existentes, las colegiaturas cubrían, en promedio, 55 por ciento de los egresos.

Según el balance al **31 de diciembre de 1964**, el activo más importante del ITESO eran los inmuebles, pero el pasivo era mayor que el patrimonio (afectado negativamente cuando existían déficits). Había poca liquidez y más de medio millón de pesos de nóminas por pagar.

En el corto plazo, esta situación no cambiaría de forma radical, como lo indican las previsiones para el periodo comprendido entre el **1 de enero** y el **31 de agosto de 1965**, o la situación financiera en los años siguientes. En el ciclo escolar **1965–1966**, la población del ITESO aún no llegaba a 500 estudiantes.

En el periodo comprendido entre **septiembre de 1958** y **agosto de 1965**, los ingresos por colegiaturas sólo cubrieron 36.9% de los gastos de ope-

Tabla 4.3 ITESO: previsiones para enero-agosto de 1965

Concepto	Pesos
Gasto	1'157,330.32
Colegiaturas por recibir	247,252.50
Donativos por recibir	374,685.47
Por financiar	535,392.35

Fuente: Consejo de Directores de ITESO, AC, Libro de actas 1958-1971.

ración, y los donativos fueron equivalentes a 2.7 veces los ingresos por colegiaturas.⁵

Según el estado de resultados del periodo comprendido entre el **1 de septiembre 1974** y el **31 de agosto de 1975**, los ingresos totales ya eran mayores que los egresos totales. Los donativos equivalían a 17% de los ingresos escolares, y estos ya cubrían 95.1% de los gastos generales.

Otro ejemplo de la estrechez es la publicación del catálogo de **1966**, con la fecha anotada a mano por Xavier Scheifler, a la que añadió: “dadas las penurias del ITESO se editó de forma que sirviera para varios años. Cuidó de la edición el Mtro. Juan José Coronado”.

Roberto de la Torre fue presidente del Consejo de Directores de ITESO, AC, entre **1964** y **1966**. Muchos años después, el **25 de mayo de 1997**, el periódico *Siglo 21* de Guadalajara publicó una semblanza de don Roberto.⁶

5 Cálculos hechos con base en una hoja titulada “Informes de ingresos y egresos”, localizada en el archivo de José Fernández del Valle, primer rector del ITESO.

6 El autor de la semblanza es Alejandro Morales.

[...] Le tocó sortear la peor crisis económica de la institución, y no dudó, con otros empresarios, en poner en riesgo su propia empresa para salvarla. Su aval permitió la sobrevivencia [...] Hubo épocas de severas crisis financieras. No había para pagarle a los maestros. Y casi por diez años los estudios en la universidad no tuvieron reconocimiento oficial [...] Montó su propio taller, que luego se convirtió en Delatasa, una empresa reconstructora de refacciones automovilísticas, a la postre aval para salvar al ITESO. Para pagar la nómina de maestros, debió poner dinero de su cuenta personal.

José de Jesús Levy García, expresidente también de ITESO, AC, y exalumno de la institución, opina: “Don Roberto nunca dudó en el futuro del ITESO, nunca evitó el sacrificio. Con todo orgullo hablaba a todo el mundo de la modesta universidad de grandes objetivos”. Flores Gollaz, administrador general por muchos de los primeros años del ITESO, expresa: “Don Roberto no era un genio financiero, pero era muy entregado y generoso” [...] En el ITESO se ha dicho que nunca se olvidarán de todos los que hicie-

ron los primeros escalones. Flores Gollaz: “pero ni se acuerdan de quiénes fueron. Ellos fueron los héroes, los demás recibieron las cosas ya hechas. Se entregaron en cuerpo y en alma. En cuerpo, en alma y en lana”.