

CAPITULO VII

Análisis Cualitativo de los Presupuestos

Lo que más desespera no es lo imposible,
sino no conseguir lo posible.

ROBERT MALLET



ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS PRESUPUESTOS

1. CONSIDERACIONES PREVIAS

Antes de dar inicio al desarrollo de este capítulo, es pertinente aclarar que a pesar de que éste se refiere a los aspectos que cualifican las cifras referentes a los presupuestos universitarios, particularmente aquéllas propias de la ULA, a fin de sustentar mejor el análisis se utilizarán, en algunos casos, indicadores cuantitativos, los cuales permitirán demostrar que detrás de las cifras se esconden realidades, que permiten diagnosticar con mayor precisión la situación de estas organizaciones y facilitar la toma de decisiones.

El análisis se fundamenta en dos grandes áreas, a saber: los resultados de la gestión presupuestaria y las rigideces del presupuesto. Sin embargo, se considerarán otros aspectos que inciden en la calidad de los presupuestos universitarios. La primera se estudiará desde dos ópticas: la que tiene que ver con la macrogestión, en este caso referida a los aportes fiscales a la educación universitaria, a sus cambios y a sus relaciones con agregados macroeconómicos y la relacionada con los resultados de la aplicación de los fondos asignados que, en otras palabras quiere decir, gestión universitaria.

Aunque la disponibilidad de información para el conjunto de las Universidades Nacionales no está actualizada, se utilizará la publicada por el organismo competente, la OPSU, a fin de tener puntos de referencia para la comparación con lo que ha acontecido en la ULA. Por otra parte, se analizarán brevemente otros elementos que, no por menos significativos desde el punto de vista financiero, inciden de alguna manera en los presupuestos universitarios.

2. LA MACROGESTIÓN

La forma más utilizada para medir este concepto es a través de los recursos que el Estado inyecta a la educación universitaria y sus relaciones con otros agregados de la economía nacional. Esta materia aparece recopilada en los Cuadros No. VII-1 y VII-2 y en los Gráficos Nos. VII-1 y VII-2, de los cuales se puede inferir lo siguiente:

- a) Las cuatro variables que se muestran en la primera tabla tienen una tendencia creciente; sin embargo, sus cambios interanuales son aleatorios como producto de la crisis generalizada que sufre la economía nacional.
- b) El crecimiento interanual del PIB aparece alto debido a que éste se expresa a precios de mercado.
- c) El Presupuesto Nacional (PN) crece a una tasa interanual muy elevada, con excepción de lo ocurrido en 1993. Estos montos del gasto público explican en parte las altas tasas de inflación del período analizado.
- d) El incremento del Presupuesto del Ministerio de Educación (PME) fue mayor al crecimiento del PIB en 1992 y 1994 menor en 1993, 1995 y 1996. Con respecto al PN, fue inferior en 1994 y 1996. Esto es demostrativo de la ausencia de una política coherente en materia educativa.
- e) La tasa de crecimiento del Aporte Fiscal a las Universidades (AFU) mantuvo importantes diferencias positivas con la correspondiente a la del PIB en los tres primeros años de la serie analizada, al punto que en 1994 la superó en más de un 100%. Con respecto al crecimiento del PN, lo superó en 1992 y 1993 y en relación al PME, fue más elevada en los tres primeros años. Estos cambios en dichas tasas ratifican lo afirmado al final del aparte anterior.

Cuadro No. VII-1
INDICADORES MACROECONOMICOS
(millones de bolívares)

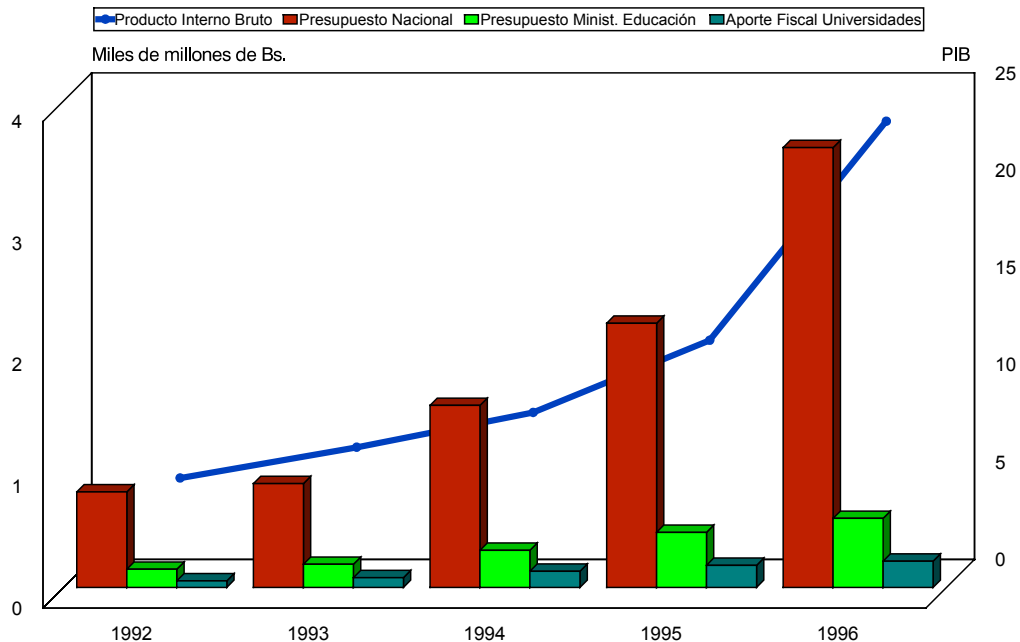
VARIABLES	1992	1993	1994	1995	1996
Producto Interno Bruto	4.180.343,00	5.760.513,00	7.548.576,00	11.260.000,00	22.514.287,14
Presupuesto Nacional *	785.745,00	854.502,00	1.496.672,00	2.171.369,60	3.616.288,00
Presupuesto Minist. Educación **	150.092,20	190.520,80	305.200,00	453.292,91	568.541,60
Aporte Fiscal Universidades	54.426,90	80.913,50	133.128,20	181.590,04	215.836,61

* Excluye Servicio de la Deuda Pública.

** Excluye Programas Sociales.

Fuentes: CNU, OPSU, *op. cit.* ULA, DPP, *op. cit.*, p. 141. Ministerio de Hacienda, *Proyecto de Ley de Presupuesto. 1997*, pp. 29 y 31. Cálculos propios.

Grafico No. VII-1
INDICADORES MACROECONOMICOS



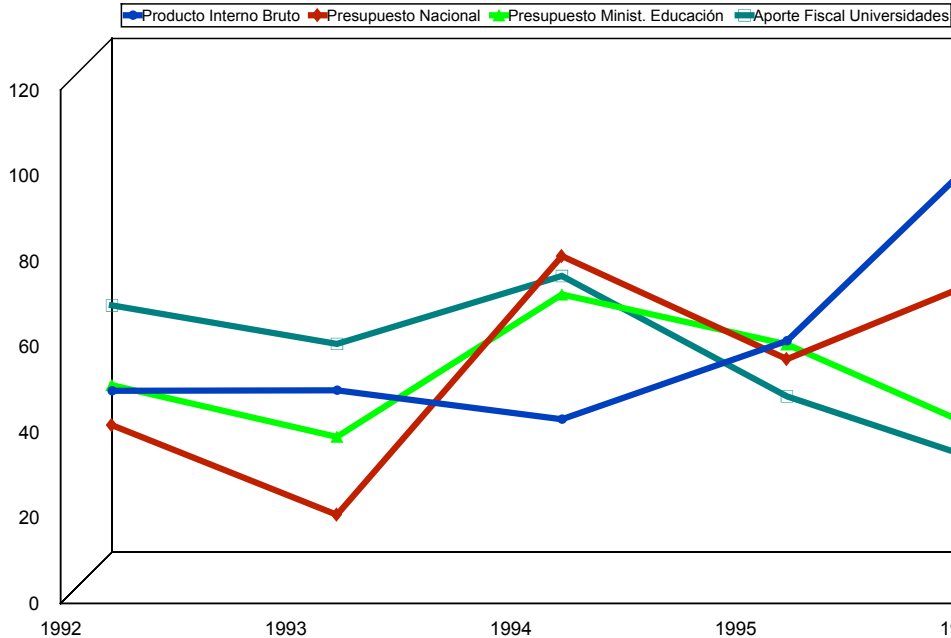
FUENTE: Cuadro No. VII-1

Cuadro No. VII-2
INDICADORES MACROECONOMICOS
TASAS DE CRECIMIENTO INTERANUAL
(porcentajes)

VARIABLES	1992	1993	1994	1995	1996
Producto Interno Bruto	37,68	37,80	31,04	49,37	99,95
Presupuesto Nacional	29,67	8,75	69,17	45,08	66,54
Presupuesto Minist. Educación	39,02	26,94	60,19	48,52	25,42
Aporte Fiscal Universidades	57,67	48,66	64,53	36,40	18,96

Fuente: Cuadro No. VII-1.

Grafico No. VII-2
TASAS DE CRECIMIENTO DE LOS INDICADORES MACROECONOMICOS
(porcentajes)



FUENTE: Cuadro No. VII-2

Cuando estas variables se relacionan entre sí, se obtienen importantes parámetros que nos adentran en el significado que tiene la educación y particularmente la universitaria para el Gobierno Nacional. Estas relaciones pueden leerse en el Cuadro No. VII-3 y en el Gráfico No. VII-3, en los que resaltan las siguientes observaciones:

- a) El PN representa a lo largo del lapso estudiado entre un 15 y un 20% del PIB.
- b) La educación venezolana, financiada a través del PME, recibió en el período observado entre un 2,5% y un 4% del PIB. Vale la pena señalar aquí que “mientras los países desarrollados gastan más o menos el 20% del PIB en producir el conocimiento y difundirlo, a través de la educación y capacitación de

su población, América Latina, en cambio, debe estar invirtiendo alrededor de un cuarto de ese porcentaje".⁹⁷

- c) La relación AFU/PIB expresa un resultado nada esperanzador, pues no alcanza ni siquiera el 2%, cuando la proporción que por lo general recomiendan algunos especialistas es el 6%.
- d) El PME oscila alrededor del 20% del PN, con excepción del año 1996, cuando bajó a 15,72%. Este porcentaje es insuficiente, dados el predominio de la población joven, la urgente necesidad de invertir en la formación de los recursos humanos que demanda la actual etapa de desarrollo del país y la preparación de los mismos para un nuevo estilo de desarrollo en el próximo siglo, pero estos bajos porcentajes se han impuesto, debido al descomunal tamaño del Estado.

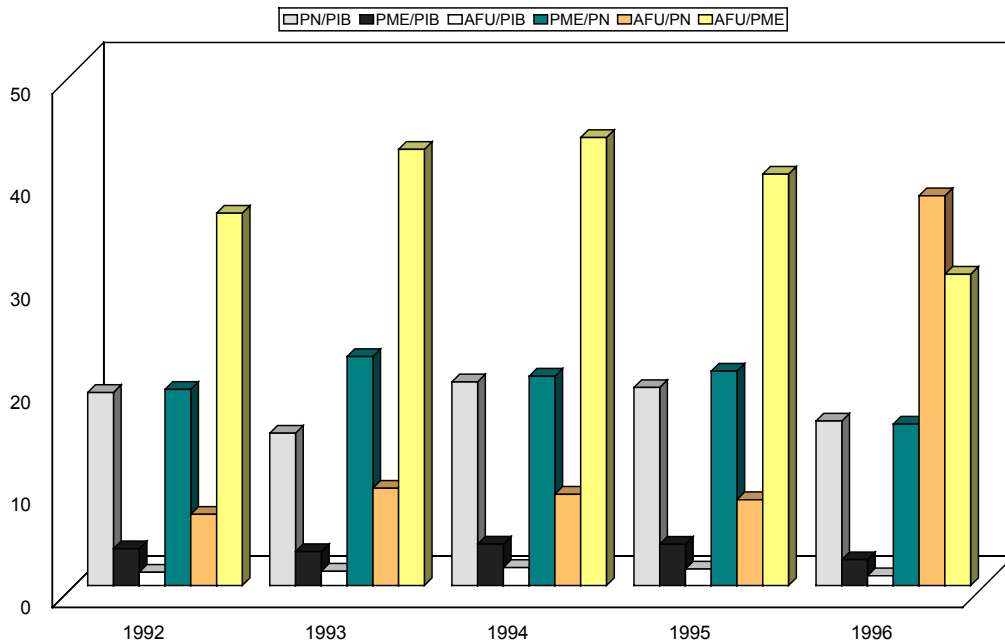
Cuadro No. VII-3
RELACIONES ENTRE LOS INDICADORES
MACROECONOMICOS
(porcentajes)

VARIABLES	1992	1993	1994	1995	1996
PN/PIB	18,80	14,83	19,83	19,28	16,02
PME/PIB	3,59	3,31	4,04	4,03	2,52
AFU/PIB	1,30	1,40	1,76	1,61	0,95
PME/PN	19,10	22,30	20,39	20,88	15,72
AFU/PN	6,93	9,47	8,89	8,36	5,97
AFU/PME	36,26	42,47	43,62	40,06	37,96

Fuente: Cuadro No. VII-1.

⁹⁷ Peter Drucker, *La Sociedad Postcapitalista*, pp. 202-203, citado en Antonio Luis Cárdenas, *Los Retos del Siglo XXI: Sociedad del Conocimiento y Educación*, (Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, FEDUPEL, 1996), p.44.

Grafico No. VII-3
RELACIONES ENTRE LOS INDICADORES MACROECONOMICOS
(porcentajes)



FUENTE: Cuadro No. VII-3

- e) Las Universidades Nacionales, recibieron entre un 6 y un 9% del PN, lo que confirma que los aportes que hace el Gobierno a estas instituciones son insuficientes.
- f) Finalmente, la Universidades Nacionales absorben una proporción elevada del PME, que en el lapso 1992-96 osciló entre un 36% y un 44%. Esta situación, que ha originado opiniones encontradas en la sociedad venezolana, ya ha sido considerada en el Capítulo V.

Las consideraciones hechas sobre la insuficiente asignación de recursos financieros a estas instituciones no obvia la necesidad que tienen de diversificar

sus fuentes de financiamiento y de ser evaluadas a los fines de racionalizar sus gastos y eliminar los vicios señalados en el Capítulo I.

3. LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

Si se acepta que el presupuesto por programas expresa la producción de los bienes y servicios, es necesario cuantificarla con la finalidad de conocer la eficacia y la eficiencia de las organizaciones; en este caso, de las Universidades. Esto es, determinar en qué grado se satisfacen las necesidades de la comunidad, el costo que ello representa y las necesidades de recursos para el cumplimiento de las metas programadas.⁹⁸

Para lograr este objetivo se utilizarán un conjunto de variables, con el objeto de construir un sencillo bloque de indicadores de gestión. Ellas son: la matrícula estudiantil (M), los nuevos inscritos (NI), el número de egresados (E), el personal docente y de investigación (PDI), el personal administrativo, técnico y obrero (ATO), el aporte fiscal a las Universidades (AFU), el costo del programa de enseñanza (CPE), el costo del programa de investigación (CPI), el costo del programa de extensión (CPEX), el gasto corriente (GC), el gasto de capital (GK) y el presupuesto total (PT).

3.1. Indicadores simples de gestión de la ULA

En el Cuadro No. VII-4 y en el Gráfico que de él se deriva aparecen una serie de indicadores de gestión de la ULA para el período bajo observación.⁹⁹ En ellos se

⁹⁸ Cf. Asociación Venezolana de Presupuesto Público, *Aspectos Conceptuales y Metodológicos del Presupuesto Público Venezolano*, (Caracas: 1987), pp. 310.

⁹⁹ En este trabajo se utilizarán en todos los casos relaciones generales a fin de mantener la continuidad de la metodología utilizada. Existe, no obstante, una metodología más rigurosa como la aplicada por César Briceño en *Un Método para el Análisis Cuantitativo del Crecimiento de una Universidad. El Caso de la Universidad de Los Andes*, (Caracas: Publicaciones Bourgeón, 1982).

pueden descubrir algunas características, entre las que llaman la atención las siguientes:

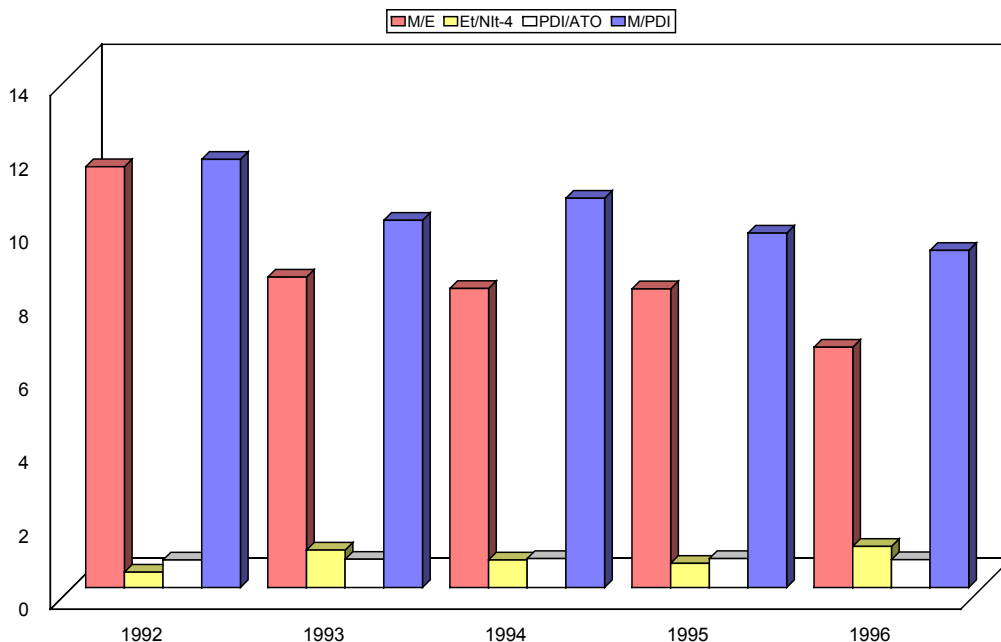
Cuadro No. VII-4
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
INDICADORES SIMPLES DE GESTION

INDICADORES	1992	1993	1994	1995	1996
M/E	11,47	8,46	8,15	8,14	6,55
E_t/NI_{t-4}	0,42	1,02	0,75	0,66	1,12
PDI/ATO	0,75	0,77	0,79	0,79	0,76
M/PDI	11,67	10,01	10,61	9,66	9,19

Fuente: ULA, Dirección de Información, Estadística y Control (DIEC), *Boletín Estadístico No. 16*, 1995, pp. 51, 64, 74, 85 y 101 e información directa y ULA, DPP, *op. cit.*, p. 74.

- a) La proporción entre la matrícula y el número de egresados ha sufrido un importante decrecimiento como consecuencia de la política matricular establecida por la Universidad desde 1992 y de la situación económica que ha provocado deserción estudiantil. En los últimos cinco años la matrícula ha disminuido 18%. El número de egresados, en cambio, ha experimentado un incremento del 44%. El efecto combinado de estos dos factores ha hecho que este indicador haya pasado de 11,47 a 6,55, demostrando así un importante mejoramiento en el rendimiento de la institución. Este indicador también se puede calcular de forma inversa, E/M.

Grafico No. VII-4
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
INDICADORES DE GESTION



FUENTE: Cuadro No. VII-4

- b) La relación egresados a nuevos inscritos, desfasada cinco años en el denominador con el fin de establecer cohortes de este lapso, pasó de 0,42 en el primer año analizado, a 1,02 en 1993 para caer nuevamente e los años siguientes hasta situarse en 0,66 en 1995 y alcanzar el nivel más elevado de la serie, 1,12, en 1996. Es evidente que este indicador está muy influenciado por el número de inscritos, que en 1989 bajó en un 50% con respecto al año anterior para luego seguir creciendo con algunos altibajos. Este indicador refleja, además del rendimiento institucional, la prosecución de los estudiantes a través de su carrera; por tanto, no debiera superar el guarismo uno. Sin embargo, si las estadísticas acusan una cifra superior, se debe a deficiencias en la información, a las que el autor se referirá más adelante. También, es el resultado de que el tiempo transcurrido desde que un estudiante inicia los estudios hasta que

obtienen su título profesional es mucho más largo que el de la cohorte utilizada (cinco años), debido a los continuos conflictos que sufren las Universidades Nacionales, los cuales interrumpen constantemente los períodos académicos. Como ejemplo fehaciente de esta referencia se puede mencionar que en 1989 la ULA sólo pudo cumplir con un solo semestre académico.

- c) La proporción del número de profesores con respecto al personal administrativo, técnico y obrero gira alrededor de 0,77 que está muy alejada de la que es considerada ideal (2,00). Esta situación es un fenómeno estructural de la ULA, por ser esta organización la principal empleadora de la ciudad y que desde muchos años atrás inició una política de ingreso de personal basada en gran número de trabajadores con bajos sueldos. A esto se añade la dispersión geográfica de las instalaciones universitarias a lo largo del espacio urbano merideño, que obliga en algunos casos, como en vigilancia, mantenimiento, servicios estudiantiles, etc., a utilizar intensivamente mano de obra.
- d) El número de estudiantes por profesor ha venido disminuyendo. Esto que a simple vista parece una posición modelo, se convierte en un aspecto negativo, cuando se observa la información que da origen a estos resultados: mientras la matrícula ha disminuido en aproximadamente 5.000 alumnos, el número de profesores ha aumentado en cerca de 300. También es necesario considerar la **matrícula ficticia** (estudiantes inscritos que no estudian), que el Banco Mundial estima en 10% del total.¹⁰⁰

Existen también otros indicadores como la relación profesor por egresado, que indica el número de profesores que se requieren para egresar un estudiante. A

¹⁰⁰ Banco Mundial, *op. cit.*, p. 114.

menor valor, mayor eficacia. En 1995, esta relación en la ULA era de 1,01, que la colocaba en el conjunto de Universidades más eficaces.¹⁰¹

Es asimismo útil aprovechar una publicación muy reciente del Director de la Prueba Interna de Aptitud Académica de la ULA sobre la evolución de la matrícula y en relación con los resultados de la prueba interna de admisión (PINA).¹⁰² Allí se presentan una serie de datos que vale la pena mostrar:

- Desde 1975 hasta 1996, el número de bachilleres que ingresaba era mayor al número de graduados en una relación que varió entre 0,19 en el primer año y 0,89 en 1993. En los últimos tres años, esta relación se invirtió alcanzando los 1,26 en 1994, 1,02 en 1995 y 1,08 en 1996.
- La relación de la matrícula de postgrado con el total de la matrícula ha aumentado progresivamente en los últimos diez años hasta colocarse en un 5,74%. No obstante, los que realmente se gradúan constituyen una proporción relativamente baja, entre un 9 y un 13%.
- El índice de deserción en el trienio 1993-1995 ha sido de 9,8, 1,7 y 3,9 respectivamente.
- Entre 1991 y 1996 la ULA tuvo una demanda de cupo por medio de la PINA de 52.007 contra una oferta de 11.233. A través de la OPSU los guarismos fueron de 112.133 contra 11.369.
- Los graduandos distinguidos con méritos han pasado de 3 en 1986 a 125 en 1996.
- El promedio de semestres de repitencia de los graduados se ha incrementado desde 3,57 en 1984 a 4,48 en 1988.

¹⁰¹ Enrique Peña C., *Indicadores. Análisis Competitivo: Universidad de Los Andes ante las demás Instituciones Públicas de Educación Superior del País*, (Edición Mimeografiada, 1/5/9/7), p. 5.

- El origen de los bachilleres asignados por la PINA se repartió entre 56% provenientes de institutos públicos y 44% de institutos privados.
- El promedio de notas de los bachilleres provenientes de institutos públicos que fueron asignados por la PINA en 1996 fue de 14,13 puntos y el de los institutos privados, de 14,41 puntos.

3.2. Indicadores simples de gestión de la educación superior

La información disponible para el subsistema de educación superior, para las Universidades Nacionales y para las privadas sólo permite presentar información para el año 1992, tal como aparece en el Cuadro No. VII-5, donde destacan los siguientes elementos:

Cuadro No. VII-5
EDUCACION SUPERIOR
INDICADORES SIMPLES DE GESTION

INDICADORES	1992
Educación Superior	
M/E	10,17
E93/NI89	0,47
PDI/ATO	1,02
M/PDI	12,02
Universidades Nacionales	
M/E	13,08
E93/NI89	0,50
PDI/ATO	0,84
M/PDI	11,03
Universidades Privadas	
M/E	8,07
E93/NI89	0,55
PDI/ATO	1,85
M/PDI	15,74

¹⁰² Enrique Peña C., *Evolución de la Matrícula en la Universidad durante los Años 1975-1996. Cifras Preliminares de las Pruebas Internas de Admisión Realizadas durante el Año 1996*, (Mérida: Edición Mimeografiada, 4 de Diciembre de 1996).

Fuente: CNU, OPSU, *op. cit.*

- a) El índice de matrícula con respecto a los egresados es mayor en las Universidades Nacionales que en el resto del subsistema. La causa de este resultado radica en que estas instituciones cuentan con un personal de más alto nivel y una infraestructura académica mejor dotada.
- b) El índice de egresados en relación con los nuevos inscritos en la cohorte 1989-1993 es un poco mayor en las universidades privadas, debido a que las condiciones en que se desenvuelven estas instituciones como el pago de matrícula, la ausencia de conflictos internos, obliga a una mayor prosecución de sus estudiantes y por tanto a un rendimiento más alto.
- c) La relación profesor/resto del personal es menor en las Universidades Nacionales en comparación con las otras instituciones del subsistema. Los analistas de esta materia recomiendan que este índice debe ser cercano a dos. Esto significa que en términos de eficiencia administrativa, son las universidades privadas las que más se acercan a la situación ideal y las Universidades Nacionales las que más se alejan de ella, corroborando de esta forma la apreciación que se tiene sobre la burocracia universitaria. En este sentido, Alberto Lovera apunta: “Es ya un lugar común señalar el excesivo número de personal administrativo, técnico, de servicios y obrero en las universidades respecto al personal docente y de investigación y respecto a la relación con los estudiantes. Es necesario tomar un conjunto de medidas firmes que reviertan los índices excesivos de personal administrativo hasta llevarlo a un empleado por cada dos profesores”.¹⁰³
- d) Finalmente, las universidades privadas presentan el nivel más alto de estudiantes por profesor, resultado de que estas instituciones se dedican

¹⁰³ Alberto Lovera, “Reconversión Productiva y Reconversión Universitaria. Una Agenda para el Cambio”, compilador: Alberto Lovera, *Reconversión Universitaria*, (Caracas: Fondo Editorial Trópikos, Fundación Gual y España, Fondo Editorial APUCV/IPP, 1994), pp. 71-72.

fundamentalmente a la enseñanza de carreras de ciencias sociales y humanidades.

3.3. Indicadores simples de gestión de algunas Universidades Nacionales

En el Cuadro No. VII-6 aparece esta misma información para un grupo de Universidades Nacionales seleccionadas, sólo referida a 1992, a los fines de comparación. Son obvias las diferencias que presentan los indicadores de gestión del subsistema. En el indicador matrícula/egresados, que muestra un rendimiento mayor en la medida que este coeficiente es menor, las variaciones van desde 7,86 que corresponde a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador hasta 21,23 que pertenece a la Universidad Experimental Francisco de Miranda. La cohorte de egresados presenta también altas divergencias, que oscilan en una banda de 0,09 en la Universidad Experimental Rafael María Baralt hasta 1,64 en la Universidad Experimental Francisco de Miranda. Interpretar estos resultados no es nada fácil, debido a las diferencias académicas y de organización que tienen las Universidades Nacionales. El indicador que relaciona el número de profesores con el número de empleados y obreros sí permite sacar conclusiones concretas, si aceptamos el criterio de Alberto Lovera de que la relación debe tener un valor de 2,00. En este sentido, podría afirmarse que aquellas instituciones que tienen un coeficiente menor al citado, deben revisar su nómina a los fines de disminuir la burocracia administrativa; en particular, cuando la relación ni siquiera supera el valor de uno. Finalmente, llaman la atención los valores extremos de la relación alumno/profesor: es muy baja en la Universidad Experimental de Guayana (4,21) y muy alta en la Baralt (31,00).

Cuadro No. VII-6
UNIVERSIDADES NACIONALES
INDICADORES SIMPLES DE GESTION. AÑO 1992

UNIVERSIDADES NACIONALES	M/E	E93/NI89	PDI/ATO	M/PDI
Universidad Central de Venezuela	13,50	0,49	0,74	7,91
Universidad de Los Andes	11,47	0,42	0,82	11,39
Universidad del Zulia	10,97	1,17	1,14	13,63
Universidad de Carabobo	13,99	0,30	0,64	13,99
Universidad de Oriente	11,67	0,48	0,64	7,60
Universidad Simón Bolívar	8,65	0,63	0,76	7,61
Universidad Exp. del Táchira	9,92	0,24	0,95	8,52
Universidad Exp. Francisco de Miranda	21,23	0,71	1,64	9,05
Universidad Exp. Rómulo Gallegos	13,47	0,40	0,82	15,94
Universidad Exp. Rafael María Baralt	68,03	0,09	1,50	31,00
Universidad Exp. de Guayana	16,70	0,14	0,87	4,21
Universidad Pedagógica Exp. Libertador	7,86	1,34	1,36	7,21

Fuente: CNU. OPSU, *op. cit.*

3.4. Indicadores compuestos de gestión de la ULA

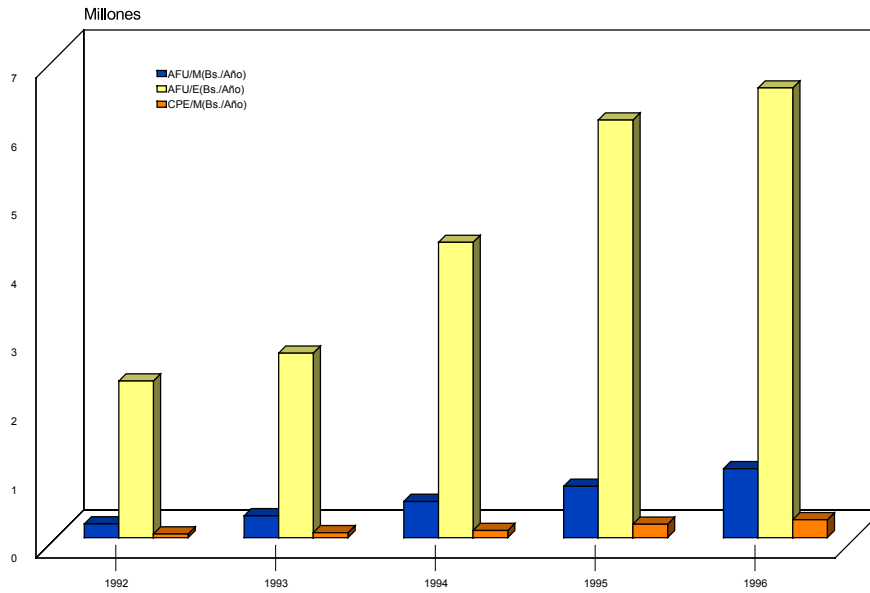
Existen otros indicadores de gestión que relacionan elementos reales con financieros o que representan porcentajes, tal como los que aparecen en el Cuadro No. VII-7 y en los Gráficos Nos. VII-5 y VII-6. A éstos se les denomina indicadores compuestos para diferenciarlos de los analizados anteriormente. De esta información se pueden sacar algunas conclusiones:

Cuadro No. VII-7
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
INDICADORES COMPUESTOS DE GESTION

AÑOS	AFU/M (Bs./Año)	AFU/E (Bs./Año)	CPE/M (Bs./Año)	CPE/PT (%)	CPI/PT (%)	CPEX/PT (%)	GC/PT (%)	GK/PT (%)
1992	199.182	2.283.767	53.923	21,94	4,40	0,94	84,62	8,28
1993	317.905	2.690.159	70.699	20,11	3,76	1,10	84,93	10,67
1994	528.169	4.305.806	104.227	17,60	6,98	1,36	74,72	11,09
1995	748.300	6.090.679	194.099	21,07	8,23	1,67	78,47	11,87
1996	1.005.286	6.558.338	260.601	21,46	4,92	1,41	74,97	8,77

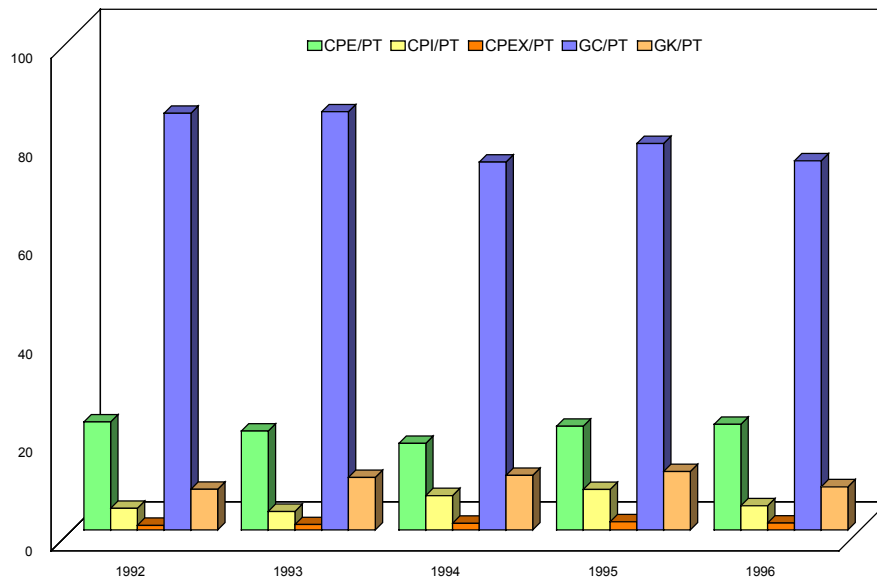
Fuente: Cuadro No. VII-4, ULA, DPP, *op. cit.*, pp. 99-103, 134-135 y DIEC, información directa.

Grafico No. VII-5
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
INDICADORES DE GESTION



FUENTE: Cuadro No. VII-7

Grafico No. VII-6
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
INDICADORES DE GESTION
(porcentajes)



FUENTE: Cuadro No. VII-7

- a) La primera columna exhibe una aproximación al costo por alumno, o mejor dicho, al esfuerzo que hace el Estado venezolano en un momento determinado para formar recursos humanos de tercer nivel en cada institución universitaria. En este sentido, puede observarse que en el caso de la ULA este costo ha venido creciendo de tal manera que entre 1992 y 1996 se ha multiplicado cinco veces, fruto del proceso inflacionario, ya analizado anteriormente.
- b) El costo de un egresado fue en 1996 2,87 veces más alto que en 1992. Si se hacen algunos supuestos, para aquel año, un egresado promedio de la ULA le costaba al Estado un poco más de 6,5 millones de bolívares, que es un monto significativo, a pesar de la pérdida de poder adquisitivo. Ante esta realidad, caben algunas interrogantes. Por ejemplo, ¿es este costo susceptible de reducción? O esta otra, ¿se obtendría un beneficio mayor si estos recursos se dedicaran a otra finalidad o en términos de los economistas, no es éste un costo de oportunidad muy elevado? La respuesta a la primera pregunta está respondida en el primer capítulo cuando se trató el tema de los vicios de la Universidad. La segunda podría responderla una investigación hecha por una empresa consultora venezolana que obtuvo este resultado: “Entre 1991 y 1995 egresarán de los institutos de educación superior unas 280.000 personas. Esto implica un promedio anual de aproximadamente 47.000 egresados durante el próximo sexenio (1991-1995). La tasa histórica de participación de la población con nivel superior en la fuerza de trabajo es de un 70%, esto significaría una probable incorporación a dicho mercado de aproximadamente 200.000 profesionales”.¹⁰⁴ Esto quiere decir que los institutos de educación superior, entre los cuales, las Universidades Nacionales son los más importantes, graduaron 80.000 personas más de las que requería el mercado.

¹⁰⁴ Veneconsultores, *Indicadores Educativos*, (Caracas: Marzo de 1992), p. 17.

- c) El costo del programa de enseñanza por alumno se ha movido también en la misma dirección: se ha multiplicado casi cinco veces, pero como es evidente en valores mucho menores por motivos obvios.
- d) El porcentaje que ha dedicado la ULA al programa de enseñanza se ha movido alrededor de una quinta parte, con excepción del año 1994 cuando se situó tres puntos por debajo de esta proporción, debido a que el incremento que experimentó el programa de investigación fue mucho mayor.
- e) Es digno de mencionar el esfuerzo que ha hecho la Universidad por superar el porcentaje que asigna el CNU a la investigación (3,00%). Esta ha sido una política clara para la institución, por ser símbolo de creatividad y de búsqueda constante por una Universidad mejor. Sus frutos se han recogido en el Coeficiente Variable de Investigación, que premia con mayores asignaciones financieras a las Universidades con mayor productividad en esta área. Sobre estos aspectos, el Coordinador del CDCHT, al intervenir en el Consejo Universitario, en Octubre de 1994, afirmaba: “La ULA vive momentos de excepcional interés: está convirtiéndose en un polo académico, en un punto de referencia de la cultura y de la intelectualidad venezolana, que trasciende al país y se proyecta sobre toda la región latinoamericana. Un conjunto de indicadores que sirven para evaluar el rendimiento académico así lo confirman”. Llamaba también la atención sobre algunas de la prioridades fundamentales para el CDCHT y la ULA en el futuro inmediato: conservar lo que hemos ganado, institucionalizar la actividad académica, promover la formulación de políticas para la investigación, orientar investigación hacia necesidades de la región, promover enfoque interdisciplinarios, fortalecer las ciencias sociales y las humanidades, promover el desarrollo de las dependencias más deprimidas, ganar mayor interés estudiantil por la investigación, informar

más a la Universidad y al país, establecer que la calidad y el rendimiento deben ser la base de la evaluación y obtener recursos externos.¹⁰⁵

- f) Los porcentajes dedicados al programa de extensión son muy bajos y demuestran a las claras la práctica tan criticada de la poca relación que mantienen estas instituciones con sus comunidades.
- g) Como ya ha sido reseñado, los gastos corrientes absorben una alícuota bastante elevada del presupuesto de las Universidades. En la ULA, sin embargo, esta situación ha cambiado en los últimos años como consecuencia de la política establecida hace ya una década, dedicar los ingresos derivados de las rentas de la institución a gastos de inversión. El resultado es evidente, los gastos corrientes representaron en 1996 diez puntos porcentuales menos que en 1992 y los de capital han llegado a superar el 10%.

3.5. Indicadores compuestos de gestión de las Universidades Nacionales

Estos indicadores están disponibles para 1993 en las diecisiete Universidades Nacionales, como se publica en el Cuadro No. VII-8. La información allí contenida permite registrar lo siguiente:

- a) Las Universidades de Guayana, Simón Bolívar y de Oriente tenían los costos por alumno más altos. La primera de las citadas con un costo que era 2,55 veces más elevado que el promedio nacional. Si se buscan las causas de este episodio, que determinan también los costos analizados en los literales b y c, se pueden identificar fundamentalmente tres: el tipo de carreras que se ofrecen, la dispersión territorial de la institución y el número de estudiantes por profesor. Aparecen tres Universidades, entre éstas la ULA, con un costo superior al promedio y el resto por debajo de la media.

¹⁰⁵ Juan F. Silva, *El C.D.C.H.T. y la investigación en la Universidad de los Andes*, (Mérida: Representaciones Gráficas Quintero, Enero de 1995).

- b) La segunda columna es asimismo una aproximación, en este caso relacionada con el costo por egresado. La Universidad de Guayana aparece nuevamente con un costo 5,34 superior al promedio, seis Universidades lo duplican, siete están por arriba y dos por debajo de la media nacional.
- c) El costo de la enseñanza por alumno revela, en general, las mismas características que las del costo por alumno.
- d) Las Universidades Nacionales dedican en promedio la tercera parte de su presupuesto a la enseñanza. Siete de ellas, sin embargo, gastan un poco más de esta proporción y el resto están por debajo del promedio.
- e) Estas instituciones destinan a la investigación una media del 6,82% de su presupuesto. Cabe destacar que la UCV duplica este promedio, la Simón Bolívar, la del Táchira y la Francisco Miranda superan el promedio y el resto se colocan por debajo. La ULA tiene un punto porcentual menos que el promedio. Esta situación no refleja la colocación que tienen estas instituciones en la producción científica, humanística y tecnológica. Fallas en la información pueden inducir el resultado descrito.
- f) El programa de extensión acusa la menor importancia con menos del 2% en promedio de gasto.

Cuadro No. VII-8
UNIVERSIDADES NACIONALES
INDICADORES COMPUESTOS DE GESTION. AÑO 1993

UNIVERSIDADES NACIONALES	AFU/M (Bs./Año)	AFU/E (Bs./Año)	CPE/M (Bs./Año)	CPE/PT (%)	CPI/PT (%)	CPEX/PT (%)	GC/PT (%)	GK/PT (%)
UCV	331.671	4.475.956	135.641	38,00	12,29	1,87	88,18	4,07
ULA	338.952	2.715.886	112.668	31,00	5,77	1,68	89,76	8,40
LUZ	226.482	2.439.176	100.167	42,00	5,06	1,33	89,78	2,36
UC	204.719	2.984.156	62.528	30,00	5,17	2,20	87,92	3,30
UDO	434.341	5.188.035	154.348	34,00	5,77	1,95	88,53	8,10
UCLA	316.143	4.016.707	104.439	32,00	3,19	1,88	89,03	8,40
USB	552.390	4.525.700	148.762	25,00	8,76	1,43	83,27	9,82
UNESR	116.417	2.269.739	32.526	22,00	3,47	1,45	77,64	13,83
UNET	19.344	3.868.241	61.878	25,00	9,37	3,23	78,60	14,79
UNELLEZ	239.461	1.768.848	91.513	36,00	5,01	1,51	92,47	3,29
UNA	(*)	(*)	(*)	18,00	2,24	1,00	82,09	13,65
UNEFM	240.582	5.108.000	88.420	34,00	9,85	1,80	87,12	6,54
UNERG	207.389	2.793.887	65.338	30,00	5,64	1,77	84,37	14,61
UNEG	693.611	11.585.469	174.150	21,00	3,45	3,53	92,27	8,73
UNERMB	138.041	4.575.362	88.680	45,00	5,54	3,97	74,38	18,72
UPEL	217.357	1.468.909	73.641	31,00	4,96	2,89	85,10	2,34
UNEXPO	263.799	5.826.544	110.985	37,00	4,89	1,39	82,12	3,86
TOTAL	271.272	2.171.308	100.641	33,00	6,82	1,88	87,30	5,65

(*) Se excluye en estas relaciones a la UNA.

Fuente: CNU, OPSU, *op. cit.*

g) El gasto corriente se disputa cerca del 90% del presupuesto total de la Universidades Nacionales debido a la naturaleza misma de la función que cumplen. Sólo un escaso 6% se reserva a inversión real. Es por ello, por lo que algunas instituciones universitarias han recurrido a solicitar del Gobierno Nacional asignaciones financieras por la vía de leyes de crédito público y otras están en proceso de preparación de proyectos similares con la finalidad de poder atender las necesidad de planta física y de equipamiento en general.

No quiere el autor continuar este trabajo sin hacer una breve referencia a la calidad de la información estadística de las Universidades. En más de una oportunidad, cifras referidas al mismo concepto, pero publicadas por distintas dependencias de una misma Universidad o por organismos especializados, difieren apreciablemente entre sí. Para cualquier investigador ésta es una dificultad muy grande, que no sólo hace consumir tiempo innecesariamente en averiguar cuál es la que más se aproxima a la realidad y proceder a efectuar las correspondientes correcciones, sino que además se pierde credibilidad en las estadísticas, que son la base fundamental de análisis, que como éste intentan transmitir un mensaje que tenga acogida en los responsables de la toma de decisiones. Tal es el caso de las diferencias que existen entre los Cuadros Nos. VII-4 con el VII-6 y entre el VII-7 con el VII-8, cuando se comparan los datos correspondientes a la ULA en los años 1992 y 1993 respectivamente.

4. LAS RIGIDECES DEL PRESUPUESTO UNIVERSITARIO

Los gastos rígidos están integrados por erogaciones recurrentes; es decir, por partidas o subpartidas que necesariamente deben incluirse en los presupuestos anuales, ajustadas por crecimiento natural (ascensos, escalafones, reclasificaciones, reposición de jubilados), incremento de precios, diferencial cambiario, acuerdos gremiales y convenimientos colectivos. Ejemplos de estos gastos son los que se

hacen al personal, los gastos de funcionamiento (materiales y suministros), algunas transferencias, normas del CNU, servicios estudiantiles y deudas operativas (servicios básicos, compromisos con terceros, gastos de personal, etc.). Este tipo de gastos ronda el 90% del presupuesto. Por ser los más importantes, en cuanto a montos se refiere, se analizarán sólo los gastos de Personal y las Normas del CNU.

4.1. Gastos de personal.

Cuando se analizaron los presupuestos universitarios por partidas, se señaló que los gastos de personal sobrepasaban la mitad del presupuesto y que incluso en algún momento se habían aproximado a las dos terceras partes. Asimismo, se afirmó que si a estas proporciones se añadían algunas transferencias que incluyen pagos al personal, como jubilaciones y pensiones y becas, además de primas de seguro de vida, el personal absorbería más de las dos terceras partes del gasto total de la Universidad. Esto demuestra que la más importante rigidez presupuestaria la constituyen los gastos de personal. Este evento *per se* no es objetable por los argumentos que se presentaron en el capítulo anterior. Lo que sí se puede rebatir es el exceso de personal y su improductividad. Bastaría regresar a la sección anterior y cuantificar algunas situaciones. Por ejemplo, si se acepta como válido que la relación PDI/ATO debe ser igual a dos, en 1996 el personal ATO necesario debió ser de 1.593 personas y no de 4.166, como aparece en la relación de cargos de la Universidad; en otras palabras, existió en la ULA un excedente de personal ATO de 2.573 personas. Si se aceptara incluso una relación equivalente a uno, el excedente sería de 981 trabajadores. Es más, estos cálculos suponen que el número de profesores es el necesario, pero si se hubiera mantenido la relación M/PDI igual a 15, como fue en los cinco últimos años de la década pasada, el personal docente y de investigación sería sólo de 1878 personas y no de 3.185 como lo registran los datos de la Universidad; es decir, que hay un excedente de 1.307 docentes e investigadores. Al recalcular el personal ATO necesario con una

relación de dos, sobrarían entonces 3.227 trabajadores. Si la relación tuviera un valor de uno, el exceso sería de 2.288 trabajadores. En suma, la ULA tenía en 1996 una nómina de 7.351 personas. Si se acepta una relación $PDI/ATO = 2$ y una relación $M/PDI=15$, habría un excedente de 4.534 personas. Si la primera relación fuera igual a uno, sobrarían 3595 personas.

Estas cifras se pudieran ajustar aún más si existiera información sobre productividad. Sin embargo, los universitarios se sabe cuan baja es en muchas dependencias por el incumplimiento de las obligaciones mínimas, como es cumplir el horario de trabajo, dictar las horas de clase asignadas, sin mencionar la presencia física en los ambientes universitarios de acuerdo con la dedicación del profesor y por la burocracia académica en cargos administrativos innecesarios, que le restan horas a la docencia, la investigación y a la casi inexistente extensión.

Pudiera argumentarse en contrario que ahora se hace más investigación y que existen más cursos de postgrado. Esto es absolutamente cierto; sin embargo, las relaciones utilizadas no son descabelladas y resisten fácilmente cualquier razonamiento opuesto.

En términos de bolívares, utilizando cifras de personal excedente y los gastos de personal *per capita*, con una relación igual a dos, en 1996 la ULA hubiera ahorrado alrededor de 19,9 millardos de bolívares, que equivale a la tercera parte del presupuesto total asignado. Con una relación equivalente a uno, el ahorro hubiera sido de 15,8 millardos de bolívares, que representa el 22%. Estos ahorros suponen que el Gobierno Nacional hubiera asignado el mismo presupuesto como lo hizo con el actual contingente de trabajadores; no obstante, esto podría ser negociable para mantener los niveles de aportes fiscales a cambio de evaluar y reestructurar la Universidad venezolana, pues esta situación es semejante en todo

el subsistema. Si esto llegara a concretarse esta importante masa de dinero bien pudiera dedicarse a otras partidas, que están demandando ingentes recursos, como el pago de las prestaciones sociales, los intereses sobre las mismas, mejor protección socioeconómica, formación de personal, etc.

Por otra parte, es comprensible la dificultad que existe para disminuir en un solo acto el personal de la institución más importante de la ciudad, del Estado Mérida e incluso de la Región Andina, por las implicaciones sociales que esto conlleva. Sin embargo, una vía que debiera escudriñarse es la de congelar la sustitución de jubilados, que en aproximadamente seis años permitiría alcanzar la situación de personal necesario, al menos para alcanzar una la relación PDI/ATO igual a uno.

El autor quiere dejar claro que estas cifras constituyen una aproximación para la discusión, pues están basadas en promedios, que como tales deben interpretarse. Sería conveniente acompañar esta hipótesis con cifras equivalentes a tiempo completo del PDI y con una evaluación que tenga como referencia las tareas que es necesario realizar en cada dependencia de la Universidad y compararlas con las que realmente se realizan, antes de aceptar dicha hipótesis como verdadera. Asimismo, las relaciones aplicadas deben someterse a un proceso de evaluación acorde con la realidad de la ULA, pues los standards utilizados no son de aceptación universal. Por ejemplo, la relación PDI/ATO que se utiliza en algunas Universidades, varía desde el valor de uno hasta el de cuatro. La relación M/PDI se mueve en una banda desde cinco hasta quince.

Es pertinente señalar también que en las Universidades existe también un tipo de burocracia que el autor denomina **burocracia académica**, que contribuye igualmente a encarecer el costo de la educación universitaria y a no hacer uso

eficiente de los escasos recursos de que disponen estas instituciones. A este grupo pertenecen aquellos profesores que son separados total o parcialmente de sus funciones docentes y de investigación para ocupar cargos en la administración universitaria o simplemente para evadir por algún invento *non sancto* lo que es consustancial con su condición ocupacional, dictar clase, hacer investigación o desarrollar labores de extensión. Como bien lo señala María Alba Pastor, “. . . muchos de los altos mandos de la burocracia (universitaria) están en manos de profesores-investigadores-discípulos que en otro momento fueron las promesas de artistas o científicos. La perversa estructura de nuestras actuales universidades no sólo arranca al profesor-investigador-discípulo de su actividad original, sino que al sumergirlo en una densa maquinaria, lo somete a una lenta e inevitable modificación de aquella conducta creativa y científica que algún día había despuntado. Podríamos decir que el “sabio”, tenga o no tenga puesto, se contamina y corrompe aceptando ese sistema burocrático de valores que troca la libertad por la obediencia, la creatividad por la funcionalidad, la crítica por el disimulo, la discusión por la negociación, la verdad por el silencio y, por si fuera poco, el tiempo destinado a la ilustración por un tiempo que se consume en las diarias trivialidades que se atienden en el interior de una oficina.”¹⁰⁶

4.2. Normas del CNU

El otro tipo significativo de rigidez lo constituyen las llamadas Normas del CNU, que no son más que asignaciones presupuestarias específicas para la ejecución de actividades académicas o de otra naturaleza, que se expresan en porcentajes del aporte fiscal al presupuesto de ingresos. Estas Normas están vigentes desde el año 1985, cuando se aplicaron a la investigación, al postgrado, a las bibliotecas, a la extensión y al deporte. Desde ese ejercicio y hasta 1992 esos

¹⁰⁶ María Alba Pastor “La burocratización de las universidades, un camino hacia la barbarie”, *Serie Cuadernos*, Colegio de Historia, Facultad de Filosofía y Letras, UNAM.

porcentajes sumaban 6,0%. En el Taller de Puerto La Cruz, celebrado en el mes Octubre de 1992, estas Normas fueron modificadas y aprobadas luego por el CNU en su sesión de ese mismo mes. A partir de 1993 han sufrido algunos cambios, como puede observarse en el Cuadro No. VII-9 y en el Gráfico correspondiente, en los cuales se observa que estas normas absorben poco más del 20% del aporte fiscal a partir de 1993. Conviene mencionar que en algunas Universidades estos porcentajes son aún mayores, como es el caso de la ULA, donde el Consejo Universitario decidió que para el ejercicio fiscal del año 1995 el Pregrado debía tener una asignación del 3%, que es el doble de lo aprobado por el CNU.

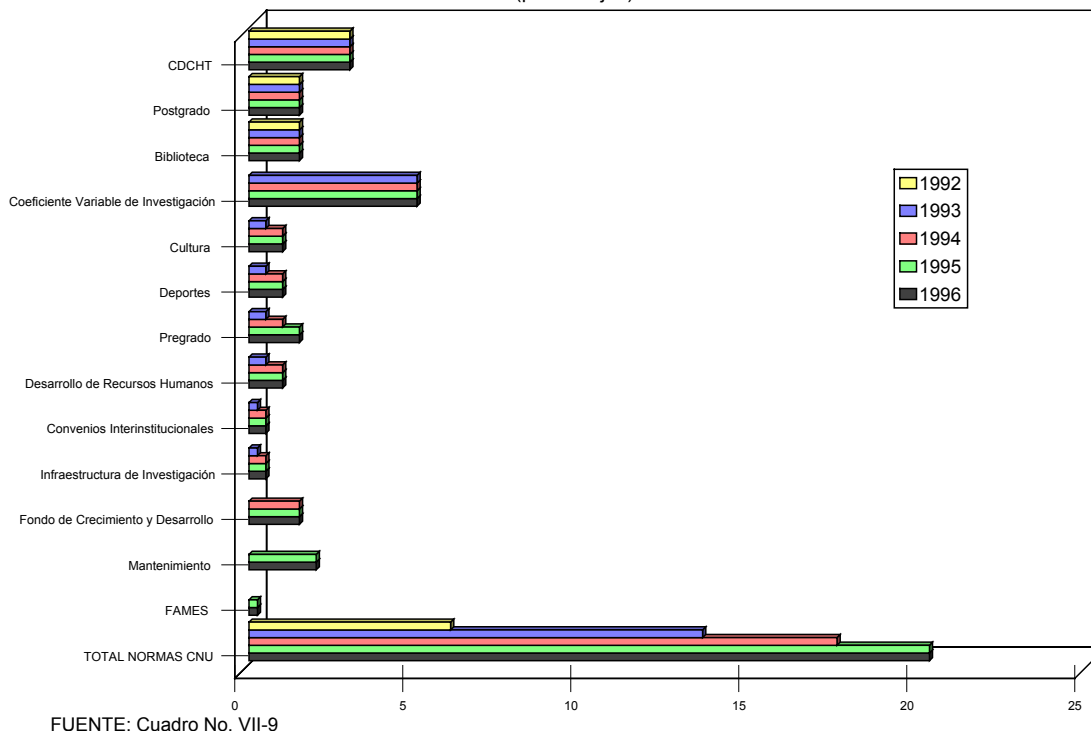
Hasta 1993, los recursos financieros previstos en acatamiento a estas Normas se imputaban a las correspondientes actividades mediante partidas globales. A partir de la puesta en vigencia del Plan Unico de Cuentas en 1994, estas asignaciones se distribuyen por programas y por partidas de acuerdo al objeto del gasto. Por otra parte, las Universidades están obligadas a respetar algunos criterios establecidos por el CNU, como por ejemplo los relativos a la prohibición de utilizar los fondos de algunas de estas actividades para contratar personal y de hacer traslados de recursos a otros programas y partidas. Para asegurar el cumplimiento de estas decisiones en Febrero de 1.996 el CNU aprobó que estas instituciones deben reportar trimestralmente a las Contralorías Internas la ejecución física-financiera de los correspondientes índices y que la Oficina Coordinadora de las Contralorías Internas de la Universidades Nacionales (OCOCI) y la OPSU informarán semestralmente al CNU sobre esta materia.

Cuadro No. VII-9
UNIVERSIDADES NACIONALES
NORMAS DEL CONSEJO NACIONAL
DE UNIVERSIDADES
 (porcentajes)

ACTIVIDADES	1992	1993	1994	1995	1996
Coficiente Fijo de Investigación	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
CDCHT	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Postgrado	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Biblioteca	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Coficiente Variable de Investigación	-	5,000	5,000	5,000	5,000
OTROS	-	2,500	6,500	9,250	9,250
Cultura	-	0,500	1,000	1,000	1,000
Deportes	-	0,500	1,000	1,000	1,000
Pregrado	-	0,500	1,000	1,500	1,500
Desarrollo de Recursos Humanos	-	0,500	1,000	1,000	1,000
Convenios Interinstitucionales	-	0,250	0,500	0,500	0,500
Infraestructura de Investigación	-	0,250	0,500	0,500	0,500
Fondo de Crecimiento y Desarrollo	-	-	1,500	1,500	1,500
Mantenimiento	-	-	-	2,000	2,000
FAMES	-	-	-	0,250	0,250
TOTAL NORMAS CNU	6,000	13,500	17,500	20,250	20,250

Fuente: Documentos del CNU y de la DPP de la ULA.

Grafico No. VII-7
UNIVERSIDADES NACIONALES
NORMAS DEL CONSEJO NACIONAL DE UNIVERSIDADES
(porcentajes)



FUENTE: Cuadro No. VII-9

Es pertinente observar que a pesar de que estas Normas son de obligatorio cumplimiento y que la OPSU rechaza los presupuestos equilibrados que no contengan los montos derivados de su aplicación, el CNU se ha visto obligado a violarlas en algunas ocasiones, cuando los recursos asignados por el Ejecutivo Nacional imposibilitan equilibrar los presupuestos universitarios. Así por ejemplo, en el presupuesto del año 1995 sólo aparece 0,75% para Cultura y Deportes, 0,25% para Desarrollo de Recursos Humanos, 0,25% para Convenios Institucionales, 0,25 para Infraestructura de Investigación, 0,25 para el Fondo de Crecimiento y Desarrollo, 2.5% para el CVI y 0,5 para Mantenimiento. En total se asignaron siete puntos porcentuales menos de lo establecido en las Normas.

Uno de los avances que se han logrado en la asignación de recursos a las Universidades Nacionales, lo constituye la creación del CVI, que constituye un premio a la productividad académica de cada una de las instituciones. Este índice se aplica a los programas de investigación, postgrado y bibliotecas, de acuerdo a una metodología aprobada por el CNU en el año 1991, que permite construir el coeficiente mediante la consideración de los siguientes elementos: número de investigadores acreditados en el Programa de Promoción del Investigador (PPI), relación entre el número de investigadores acreditados en el PPI con el número de profesores activos a tiempo completo equivalente y rendimiento del postgrado. Así por ejemplo, los porcentajes asignados en 1994 a las tres primeras Universidades fueron los siguientes: a la UCV el 12,943%, a la USB el 12,454% y a la ULA el 7,884%. Los recursos obtenidos por esta vía son asignados por las Universidades al área académica e incluso, como ha ocurrido en la ULA, a la creación, en 1995, del Programa Estímulo al Investigador (PEI), que tiene por finalidad transferirle a los investigadores una parte del CVI, mediante la aplicación de una metodología, que conduce a la obtención de un coeficiente de productividad de cada investigador participante en dicho programa. La cantidad a repartir en ese año, de acuerdo a un baremo previamente establecido, alcanzó un monto de 225 millones de bolívares para 409 participantes.¹⁰⁷

El Núcleo de Vicerrectores Administrativos en funciones durante el período 1992-1996 alertó en numerosas oportunidades sobre la excesiva rigidez que tienen los presupuestos universitarios. En las conclusiones del informe final presentado por la comisión que estudió la metodología de Puerto La Cruz relativa a los gastos rígidos, se menciona que la alta rigidez presupuestaria atenta contra la autonomía administrativa de las Universidades, debido a que se ven limitadas para

¹⁰⁷ Un análisis de este Programa aparece en Adolfo Moreno U., *Evaluación de los Principales Indicadores de Productividad Académica en las Facultades y Núcleos de la Universidad de Los Andes, en Función del*

desarrollar políticas y proyectos propios de cada una de ellas, amén de que agota en la práctica la posibilidad de disponer de presupuestos elaborados con fundamento en la teoría de la planificación, que los considera como instrumentos importantes para el logro de los objetivos y metas institucionales. A pesar de que se reconoce que las Normas del CNU contribuyen a hacer más rígido el presupuesto universitario, se aceptan como una garantía para disponer de recursos en actividades que se consideran de vital importancia para las Universidades, que de otra forma serían desviados a gastos que atentarían contra la eficiencia de estas instituciones.¹⁰⁸

Por otra parte, en la sesión-taller del CNU, celebrada en Mayo de 1995, a la que se hizo referencia en el capítulo anterior, este organismo consideró la materia sobre la “Revisión de los Criterios y Metodología para la Asignación y Distribución del Presupuesto Universitario”, y entre las conclusiones se destaca que “el modelo vigente de distribución presupuestaria produce en la práctica una serie de inconsistencias debido a la rigidez en su distribución al establecer asignaciones porcentuales que impiden su transferencia hacia otros fines”.

Luego, encabeza las recomendaciones la siguiente: “en cuanto a los **porcentajes fijos** establecidos por el CNU, se recomienda disminuir su rigidez, aplicando una metodología que permita establecer una asignación mínima y otra variable para orientarlos en función de cada dependencia y sus planes. Igualmente, cambiar la estimación porcentual por un conjunto de indicadores que reflejen en forma directa la base de cálculo”. Se propone también establecer “. . . un mínimo de obligatorio

P.E.I.-1995, (Mérida: Noviembre de 1995).

¹⁰⁸ Ver Hernán López Añez et al., Núcleo de Vicerrectores Administrativos, *Revisión de la Metodología de Gastos Rígidos aprobada por el Consejo Nacional de Universidades en Puerto La Cruz. (Metodología de Puerto La Cruz)*, (Sartenejas: Universidad Simón Bolívar, Edición Mimeografiada, 8 de julio de 1994), p. 10.

cumplimiento y un diferencial que variará en función de las necesidades de cada institución. Este sistema debe ser evaluado para verificar su cumplimiento”.¹⁰⁹

5. LAS INSUFICIENCIAS PRESUPUESTARIAS

La experiencia nos ha demostrado que la forma de formular los presupuestos universitarios, el método de asignar los recursos al subsistema y distribuirlo entre las distintas Universidades y la práctica de asignarlo internamente, no son los instrumentos más técnicos. También nos ha enseñado que los fondos con que cuentan estas instituciones para funcionar con normalidad son insuficientes, a menos que se deslastren de todos los vicios que se han enquistado en su seno y que fueron analizados en el primer capítulo. El actual Ministro de Educación, Dr. Antonio Luis Cárdenas, ha analizado algunos aspectos sobre los que él considera “. . . se debe reflexionar para aplicar correctivos”. Ellos son: presencia de varias instituciones en una misma ciudad, políticas inadecuadas para la selección de estudiantes, excesiva permanencia de muchos estudiantes en las instituciones de educación superior, la injusticia de gratuidad irrestricta, liberalidad en la clasificación de los profesores, baja productividad en investigación, exceso de personal e inamovilidad del personal, recargo del currículo, la homologación de los salarios, servicios complementarios casi gratuitos, liberalidad en el uso de los bienes, ingresos propios reducidos, duplicación innecesaria de servicios, integración del subsistema de educación superior y compromisos impagables.¹¹⁰

No obstante, en las condiciones en que se han desenvuelto hasta el presente, la práctica presupuestaria en las Universidades es un pesado fardo que desgasta y distrae a las autoridades de las obligaciones propias de sus cargos, convirtiéndolas

¹⁰⁹ CNU, Conclusiones y Recomendaciones de las Mesas de Trabajo.

año tras año en intermediarios entre el Gobierno y los gremios y alejándolos de su dedicación a la academia, que tanto las necesita.

Además de las insuficiencias en las partidas de gastos de personal, que no permiten cumplir totalmente con los convenios colectivos, en la de materiales y suministros y en la de servicios no personales, que entorpecen en normal funcionamiento de la institución, existen insuficiencias, que se producen por las diferencias en la interpretación de algunos conceptos, como el de salario integral que, en opinión del Núcleo de Vicerrectores Administrativos, no son de tipo legal sino más bien de carácter administrativo y financiero¹¹¹. Esto produce recurrentes insuficiencias para el pago del bono vacacional, del bono de fin de año y de las prestaciones sociales.

6. EL RETARDO EN LA RECEPCIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

APROBADOS

El problema de las insuficiencias presupuestarias se agrava porque se incumple el Cronograma de Desembolsos, aprobado por el propio Ejecutivo Nacional, ocasionando retrasos hasta de tres meses en el envío de las órdenes permanentes y de cualquier lapso, cuando se trata de los créditos adicionales aprobados. Baste citar que en Junio de 1997 las Universidades aún no habían recibido recursos previstos en los créditos adicionales y en la Ley de Crédito Público aprobados en julio de 1996. Sin disponibilidades financieras, ninguna institución puede ser administrada racionalmente.

¹¹⁰ Antonio Luis Cárdenas, *Reflexiones sobre la Racionalización Presupuestaria de la Educación Superior en Venezuela*, (Caracas: Edición Mimeografiada, Julio de 1995).

¹¹¹ Ver Juan León, Núcleo de Vicerrectores Administrativos, *Conceptualización y Aplicabilidad del Salario Integral*, (Puerto La Cruz: Edición Mimeografiada, 13 de Octubre de 1994).

7. LAS PRESTACIONES SOCIALES

Cada día que pasa, el pago de las prestaciones sociales a los trabajadores que se jubilan se realiza con más retardo, aumentando constantemente los pasivos laborales de las Universidades del país. A pesar de que anualmente las Universidades solicitan en sus proyectos de presupuesto los recursos necesarios para la cancelación de este derecho de los trabajadores que dejan de prestar sus servicios a estas instituciones, en los presupuestos equilibrados aparecen en una subpartida de los gastos de personal, que incluye tres rubros:

- Los pagos por concepto de adelanto de intereses sobre las prestaciones sociales causadas a partir del año 1975, que equivalen al 8,5% del sueldo básico anual, los cuales se cancelan desde el año 1991 a los docentes y a los empleados administrativos.
- El pago del fideicomiso a los obreros y
- El adelanto de las prestaciones sociales al PDI, conforme a lo previsto en el art. 259 del Estatuto del Personal Docente y de Investigación de la ULA.¹¹²

Por estos motivos, el monto para el pago de las prestaciones se convierte en una cantidad residual, que sólo cubre un porcentaje muy pequeño de la deuda acumulada de varios ejercicios fiscales. En algunos casos, en los presupuestos ordinarios no aparece ninguna previsión, por cuanto se difiere la solicitud para los créditos adicionales, en los cuales siempre se incluyen cantidades insuficientes.

Las prestaciones sociales “pueden definirse como parte del salario que devenga un trabajador a lo largo de su relación de trabajo con el ente empleador y

¹¹² Universidad de Los Andes, *Estatuto del Personal Docente y de Investigación*, (Gaceta Universitaria No. 1. Extraordinario. Abril 1990, Mérida-Venezuela), p. 100. En la actualidad, 275 profesores están utilizando este beneficio.

cuyo cobro se difiere en el tiempo”. . . “cumplen una importantísima función social, como es suplir las necesidades económicas del trabajador cuando éste cese su relación de trabajo; perdiendo su fuerza de trabajo (en el caso de las jubilaciones-antigüedad) o mientras consigue una nueva fuente de empleo, si la cesación es por renuncia, despido, finalización de contrato, etc. (concepto de auxilio de cesantía)”.¹¹³ El fundamento legal de este derecho está contenido en el art. 108 de la vigente *Ley Orgánica del Trabajo*, en el cual se establece lo relacionado con la procedencia, los requisitos, intereses causados, constitución de fideicomisos, etc.

Los reclamos de los gremios universitarios para la cancelación oportuna de las prestaciones sociales y de los intereses que éstas han causado han sido numerosos, como también lo han sido las comisiones técnicas designadas para estudiar esta materia; sin embargo, no se ha arribado a ningún resultado. El último intento se realizó en el Acuerdo FAPUV-CNU para la Aplicación de las Normas de Homologación 1996-1997, según el cual se dio un plazo de sesenta días para culminar el proceso de discusión y aplicación de cinco aspectos, entre los cuales se incluyen: la creación de un Fondo de Prestaciones Sociales (Fideicomiso), según lo establecido en el acuerdo firmado por el Ejecutivo Nacional y FAPUV el 02-11-95 y la definición del cronograma de pagos en relación con la deuda por concepto de intereses causados por las prestaciones sociales, con base en el acuerdo citado.

¹¹³ Omar A. Garrido V., *Prestaciones Sociales e intereses capitalizados: Base Conceptual y Legal. Método de Cálculo*, (Editado por la Secretaría de Información y Comunicaciones de la APUCV), p. 9.

8. LOS ACTIVOS FINANCIEROS

En el análisis del presupuesto de gastos por partidas se analizaron brevemente los Activos Financieros y allí se afirma que éstos tienen pequeña o en algunos años ninguna participación en el total. Sin embargo, vale la pena puntualizar algunas características muy especiales. En primer término, es pertinente señalar que esta partida ha llegado a representar casi el 4% del presupuesto total de la ULA, como ocurrió el año 1996. A nivel del conjunto de las Universidades Nacionales, esta proporción sólo llegó al 0,26%.

La explicación de esta cualidad se inició el 1986 cuando se creó el “Fondo para el Financiamiento de Actividades que generen Ingresos”, que se alimentaba fundamentalmente con los alquileres de las propiedades de la institución y con los intereses que generaban sus depósitos y colocaciones bancarias. Posteriormente, se perfeccionaron las normas y los procedimientos tendentes a estimular y facilitar el desarrollo de estas actividades, hasta la promulgación del Reglamento del Consejo de Fomento el 22 de Febrero de 1990, el cual en su artículo 2 establece: “El objeto principal del Consejo de Fomento es favorecer el incremento y desarrollo del patrimonio de la Universidad propiciando el aumento de sus ingresos y rentas, orientando y canalizando sus inversiones, creando nuevas fuentes económicas, todo en la forma más conveniente para la institución y de acuerdo con las normas que informan su espíritu y finalidad”. Además, entre sus atribuciones, previstas en el artículo 15, la 2a. señala: “Fomentar las rentas del Instituto”¹¹⁴, que se corresponde con el numeral 2 del artículo 131 de la Ley de Universidades vigente.

Esta normativa y las otras iniciativas de la Universidad han estado dirigidas hacia la búsqueda de fuentes complementarias de financiamiento, aprovechando la

¹¹⁴ Universidad de los Andes, Consejo Universitario, *Reglamento del Consejo de Fomento*, (Mérida: 22 de Febrero de 1990).

generación de conocimientos y de tecnologías, producto de sus programas de investigación. En este sentido, el Consejo de Fomento ha venido apoyando tanto el desarrollo de proyectos como la adquisición de bienes raíces que presentan a su consideración las autoridades universitarias, las distintas unidades académicas y particulares. Entre éstos se pueden mencionar algunos: modernización de talleres de publicaciones en distintas facultades, apoyo a laboratorios, producción de medicamentos para el Seguro Social, adquisición de equipos para diversos departamentos, creación de empresas universitarias, creación del Centro de Innovación Tecnológica (CITEC-ULA) como incubadora de empresas de base tecnológica, adquisición de fincas en los estados Trujillo y Mérida, adquisición de terrenos para el desarrollo de viviendas para los trabajadores de la institución en los estados Táchira y Mérida, adquisición de edificaciones para empresas universitarias, financiamiento de la planta física de la Universidad, planta piloto de quesos madurados, adquisición de equipos y construcciones para dos emisoras FM, y el gran desarrollo de la Planta de Medicamentos, que inició su producción en julio de 1996 y que se considera el proyecto insignia de la Universidad, por los montos invertidos (340,5 millones de bolívares) y por la función científica y social que está llamada a desempeñar.¹¹⁵

9. LOS PROBLEMAS DERIVADOS DEL PROCESO INFLACIONARIO Y DE LA DEVALUACIÓN DEL SIGNO MONETARIO

Aunque los presupuestos del lapso estudiado se han expresado y analizado a precios constantes y en la divisa norteamericana, es pertinente destacar que la pérdida del poder adquisitivo que ocasionan los aumentos de precios y el alza del dólar no siempre es compensada con los incrementos nominales de los presupuestos. Este deterioro del bolívar ha empobrecido no sólo a la institución,

¹¹⁵ Ver Universidad de Los Andes, Vicerrectorado Administrativo, *Cuadernos del Consejo de Fomento* e Informes del Consejo de Fomento.

sino también a sus trabajadores, ya que sus remuneraciones promedio han aumentado sólo seis veces, mientras la inflación los ha hecho ocho veces.

10. LA POLÍTICA DE INGRESO DE PERSONAL

Desde el propio inicio de la gestión rectoral en 1992, se reguló el ingreso de personal ATO, que posteriormente se fortaleció con la promulgación de las “Normas de Austeridad para las Universidades Nacionales”, puestas en vigencia en Marzo de 1993¹¹⁶ y modificadas en Junio de 1995¹¹⁷ y de las “Instrucciones para Mejorar los Ingresos y Optimizar el Gasto Universitario”, promulgadas en Abril de ese mismo año.¹¹⁸ Esta normativa también afectó al ingreso de PDI.

El esfuerzo que ha hecho la institución en esta materia se evidencia en las siguientes cifras: en el período 1992-1996 el personal sólo creció un 7,4% al pasar de 6.842 a 7351 trabajadores; es decir, ingresaron 509 nuevas personas de los cuales 247 son docentes y 262 constituyen personal administrativo, técnico y obrero. De los 509 trabajadores nuevos, 131 sustituyeron a profesores jubilados y pensionados o se incorporaron en nuevos programas académicos, como la Escuela de Criminología, las Escuelas de Medicina y de Administración en el Núcleo Universitario del Táchira, etc. El resto (378) reemplazó a personal ATO de esta misma condición o que ingresó por otros motivos, tales como: la regularización de su status como contratado, que legalmente había adquirido derechos para pasar a personal fijo y la ampliación de algunos servicios, como vigilancia y transporte. Asimismo, se aplicó lo previsto en la convención colectiva con la Asociación de Empleados (AEULA) en este campo, al establecer el ingreso por concurso. Esta

¹¹⁶ República de Venezuela, *Gaceta Oficial*, No. 35.196, (Caracas: viernes 23 de abril de 1993).

¹¹⁷ República de Venezuela, *Gaceta Oficial*, No. 4.924 Extraordinario, (Caracas: jueves 29 de junio de 1995).

¹¹⁸ República de Venezuela, *Gaceta Oficial*, No. 35.199, (Caracas, miércoles 28 de abril de 1993).

misma práctica se aplicó al estatuirse la convención colectiva con el Sindicato de Profesionales (SIPRULA).

11. OTROS ESFUERZOS PARA RACIONALIZAR EL GASTO

De la misma forma, se realizaron esfuerzos en otras áreas para racionalizar el gasto universitario, como en el uso de algunos servicios, específicamente en comedor y en transporte, los cuales fueron regulados por sendos reglamentos. El uso del servicio telefónico, a pesar de que el Consejo Universitario aprobó un reglamento y luego acordó congelarlo, fue regulado por los jefes de cada dependencia, a partir de los reportes mensuales que les eran entregados por el Vicerrectorado Administrativo. En un área donde se hicieron importantes ahorros fue en el servicio de hospitalización, cirugía y maternidad, que desde mediados de 1994 fue administrado por la institución, en el caso del personal ATO y por medio de una cogestión con la Asociación de Profesores de la ULA (APULA) en el caso del PDI.

12. LOS SERVICIOS ESTUDIANTILES

De acuerdo con el Boletín Estadístico, correspondiente al año 1996, en los Servicios Estudiantiles se incluyen los siguientes conceptos: becas, preparadurías, comedor, transporte, deporte, biblioteca, programas especiales, cultura y extensión, servicios médicos, FAMES, y asistencia habitacional.¹¹⁹ En esta lista se debiera incluir los cursos intensivos, que desde 1994 se institucionalizaron en la Universidad con un aporte importante del presupuesto universitario, a través de la partida Rectificaciones al Presupuesto que, junto con la matrícula que cancelan los estudiantes participantes, permiten financiar los gastos inherentes a esta actividad y a aquéllos avanzar en sus estudios.

En este aparte, sin embargo, sólo se analizarán los servicios de comedor y transporte, por ser los más sensibles al grado de satisfacción con que son aceptados por los estudiantes, amén de que son el blanco de las críticas de propios y extraños debido a que son prácticamente gratuitos, aunque para el servicio de comedor exista desde hace muchos años una tarifa de cinco bolívares por comida.

Sobre este tema es oportuno emitir algunas opiniones. En primer término, sobre el grado de satisfacción se puede hacer referencia a una encuesta levantada en el año 1995 por la Dirección de Servicios Generales, según la cual los usuarios de estos servicios manifestaron en su mayoría que la calidad de este servicio era deficiente. No podría ser de otra manera, por cuanto en el caso del transporte existe una demanda insatisfecha que no se ha podido llenar a pesar de que en los últimos cuatro años se incorporaron nuevas unidades al respectivo Departamento (siete autobuses, de un total de 29 que se dedican a la ruta estudiantil) y se adquirieron otras para ser asignadas a algunas Direcciones y Facultades que, por las actividades que desempeñan, demandan con mucha frecuencia autobuses para trasladarse a otras partes del país. Tal es caso de las Direcciones de Deportes y Cultura y de las Facultades de Ciencias Forestales y Ambientales y de Ciencias. En lo que respecta al comedor, el grado de insatisfacción proviene más por la pérdida de tiempo en las colas para poder disfrutar del servicio, que por la calidad de la comida.

En cuanto a la gratuidad, es conveniente mencionar que estos dos servicios juntos no representan ni siquiera el 2% del presupuesto de la institución (entre 1992 y 1996 esta proporción ha variado en una banda de 1,09% en 1995 y 1,89% en 1993). No obstante ello, las autoridades universitarias plantearon en varias oportunidades la posibilidad de establecer una modalidad distinta para el

¹¹⁹ ULA, DPP, *op. cit.*, p. 139.

comedor, que consistía en brindar este servicio sin costo alguno sólo para aquellos estudiantes que realmente lo necesitaran y que demostraran alto rendimiento en sus estudios. Esta propuesta nunca fue aceptada por el Consejo Universitario, que es el organismo a quien le compete la modificación de los aranceles.

Para información del lector, es oportuno revelar algunas cifras contenidas en informes internos de la Dirección de Servicios Generales: sólo los comedores ubicados en el Núcleo Mérida atienden anualmente más de un millón de usuarios (esta cifra alcanzó en 1996 a más de 1.200.000 usuarios) durante un promedio de 170 días al año, con una media anual de más de 6.000 usuarios por día y un promedio del costo del servicio, que incluye salarios, insumos y servicios, de Bs. 582,41 en 1996. El costo en 1992 se estimó en Bs. 105, lo que significa un incremento de 455%.

13. LOS JUBILADOS Y PENSIONADOS

En las Universidades, como en todos los organismos públicos del país, existes normativas benignas en materia de la edad que se requiere para obtener el beneficio de la jubilación, debido a que este requisito no es una condición *sine que non*, porque está acompañada de otra alternativa, como es la de haber cumplido 25 años de servicio (artículo 252 del Estatuto del PDI). Esto es causa de que la mayor parte de los trabajadores universitarios que se jubilan, lo hagan en la época que comienza su madurez intelectual, cuando pueden prestarle invalorable servicios a su institución. Afortunadamente, son muchos los docentes que se jubilan y que continúan trabajando en la institución, cuya relación laboral está prevista en el párrafo único del artículo 60 del Acta Convenio ULA-APULA y por las normas aprobadas por el Consejo Universitario sobre esta materia.¹²⁰ En la actualidad, 128

¹²⁰ Universidad de Los Andes-Asociación de Profesores de la Universidad de Los Andes, *Acta Convenio que rige las Relaciones entre la Universidad de Los Andes y su Personal Docente y de Investigación para el*

profesores jubilados se han reincorporado bajo la mal llamada figura de jubilado activo.

Por otra parte, la proporción de jubilados y pensionados sobre el número de activos ha aumentado constantemente hasta colocarse en el 23,13% en 1996, que en términos presupuestarios tiene un costo, que representa alrededor de un 6% del presupuesto universitario, tomando sólo en consideración la remuneración básica mensual. En esta materia la ULA debe tomar las provisiones necesarias, pues de acuerdo con cifras recientes de la Oficina de Asuntos Profesorales (OAP), 87 profesores están tramitando su jubilación y en los próximos cinco años tendrán derecho a la jubilación otros 751 miembros del PDI. Esta es una carga que va en aumento y que debiera ser cubierta por los Fondos de Jubilaciones y Pensiones. Hasta ahora, esto no ha sido posible debido a su incapacidad financiera para soportarla, la cual a su vez es producto de los bajos aportes personales e institucionales a dichos fondos (cada aporte representó el 2% del salario básico hasta 1992; luego aumentó un punto porcentual hasta 1996, cuando alcanzó el 6%). Sin embargo, desde 1994 el Fondo de Jubilaciones y Pensiones del profesorado hace un aporte a la institución, que para ese año fue de 75 millones de bolívares, que se trasladan luego a la partida de prestaciones sociales para ser cancelados al PDI.

Periodo 1992-1993, p. 26 y Universidad de Los Andes, Consejo Universitario, *Normas que Regulan la Permanencia Activa del Personal Docente y de Investigación que ha sido Jubilado por la Universidad de Los Andes*, (Mérida, Edición Mimeografiada, 26 de Junio de 1996).

14. LA GERENCIA UNIVERSITARIA

No es posible terminar este capítulo sin escribir unos párrafos sobre este aspecto tan olvidado en nuestras Universidades. En primer lugar, debe reconocerse que a la alta gerencia, constituida por las autoridades rectorales y los decanos, generalmente se accede después del desempeño en cargos de dirección previos y evidentemente por el apoyo que reciben de partidos políticos, grupos de opinión e individualidades del área académica. No siempre estas personas están preparadas desde el punto de vista gerencial para asumir sus responsabilidades y una vez encargados de sus funciones, las múltiples obligaciones que tienen que afrontar les impiden siquiera obtener una mínima formación en un área que ha avanzado mucho en los últimos años y cuya complejidad demanda conocimientos de alto nivel, mucha dedicación y formación en otras disciplinas relacionadas, como la informática, para citar la más necesaria.

En los niveles de la gerencia media ocurre una situación similar. Los directores de escuela, de institutos, de centros, de dependencias centrales, así como los jefes de departamento, no llegan a estos cargos por su formación gerencial, sino por otras consideraciones bien conocidas en los medios universitarios.

Consecuencia de estas elementales consideraciones, debe ser el propósito de que se institucionalice, con carácter de urgencia, la formación gerencial en las Universidades para mejorar su eficiencia. Ha habido intentos, pero no han cuajado en hechos concretos. Por ejemplo, el curso de Gerencia, Calidad y Liderazgo que organizó y dirigió el Centro de Formación y Adiestramiento de Petróleos de Venezuela y sus Filiales (CEPET) para los miembros del Consejo Universitario en el año 1991, fue gran utilidad, pero los conocimientos adquiridos no se pusieron en práctica, quizás por falta de motivación o por no contar con la asesoría requerida.

Para las Universidades, la formación en esta área es de vital importancia por cuanto, como todas las organizaciones de hoy en día, ellas operan en situaciones muy complejas. Es común oír expresiones como “gerenciar la crisis”, “gerenciar el conflicto”, “gerenciar la Universidad”. Estas frases no hacen otra cosa que manifestar la angustia de no ver resueltos problemas que atañen a un proceso gerencial cualquiera, que debe estar integrado por otros: planificación, organización, dirección y control.¹²¹

No es objetivo de este trabajo explicar cada uno de estos componentes; sin embargo, como éstos tienen que ver con la materia presupuestaria, no es ocioso hacer alguna referencia a esta materia. En el caso de la planificación, su importancia radica en dos razones: es el único medio de reducir la incertidumbre y el riesgo que es consustancial con el futuro y es una garantía para lograr el rendimiento efectivo de las otras tres funciones de la gerencia. Por otra parte, la elaboración del presupuesto de cualquier organización, sea esta una pequeña empresa o una nación, constituye la etapa final del proceso planificador, debido a que permite determinar la necesidad de recursos para el cumplimiento de las actividades programadas en un período de tiempo determinado.

La organización es una actividad que se deriva de la planificación y que consiste en facilitar el cumplimiento de los objetivos por medio de la agrupación y asignación de actividades y por la delegación de la autoridad tanto como sea necesario. Incluye cuatro etapas, a saber: dividir el trabajo total, definir las responsabilidades, delegar la autoridad y el control y asignar los recursos necesarios.

¹²¹ Ver bibliografía del Programa Gerencial Integral del CEPET.

La dirección está constituida por aquellas actividades llevadas a cabo por el supervisor o por el líder de la organización en la movilización de la estructura organizacional. Se fundamenta en el estilo de gerenciar y en las técnicas gerenciales utilizadas para dar instrucciones. Los elementos que la constituyen son: el estilo gerencial, las tutorías guías, apoyos y consejos, la atención y estímulos, el medio ambiente de la institución, las instrucciones y el seguimiento y el ejemplo personal.

La función de control incorpora todas aquellas actividades que aseguran que lo que se está logrando con el trabajo está en armonía con lo programado. Tiene cuatro etapas: normas de rendimiento, sistema de información, medición de resultados y corrección de fallas. Debe cumplir con los siguientes requisitos: economía, oportunidad, claridad y aceptación por las personas que lo usen.

Si hacemos un examen de conciencia, los universitarios debemos reconocer que estamos bastante lejos de ser gerentes. Antes que ser gerentes queremos ser jefes. Como bien lo afirmara el Dr. Juan Chacín Guzmán, para la época Presidente de Petróleos de Venezuela en la Universidad del Zulia: “El nuevo liderazgo se ejerce por la gerencia y se aplica mediante un sistema administrativo y de planificación que atiende tanto a los fines como a los medios, a los objetivos como a las estrategias, a los valores como a los resultados”.

“En relación con la Universidad, haríamos mal si redujéramos el concepto de gerencia a lo puramente administrativo o si confundiéramos la planificación con la simple programación. Una buena gerencia universitaria . . . no desdeña desde luego estos aspectos: inteligente uso de los recursos, transparencia y eficiencia administrativas, cuantificación de objetivos y metas y efectiva medición de resultados. No son tampoco ajenos al concepto de gerencia universitaria el valor de

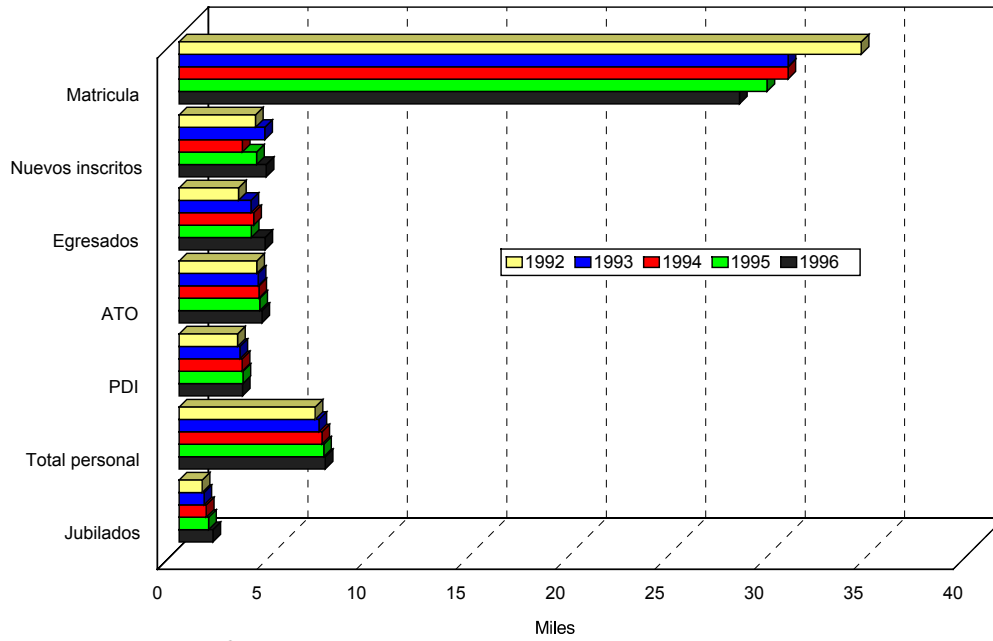
las normas, la claridad de las reglas de juego, la adecuada distribución de las funciones y la profunda relación autoridad-responsabilidad”.

“La gerencia universitaria, sin embargo, creemos, es algo más que eso. En este campo más que en ningún otro **gerenciar es orientar**, sembrar principio éticos, proponer ideales, armonizar tendencias, formar, en fin, de manera integral y proyectar la institución en su globalidad y en su relación con el país. Es adelantarse al futuro, preparar sus actores, hacer trascendente lo diario, conseguir el difícil equilibrio entre renovar la institución sin dañar su identidad y proteger su identidad sin perder vigencia”.

“. . . Para la Universidad, el gran proyecto a gerenciar es el hombre, un hombre concreto, en un país y en un tiempo determinado”.¹²²

¹²² Juan Chacín Guzmán, *La Gerencia Universitaria*, (Maracaibo: 27 de Enero de 1989), p. 7 y sig.

Grafico No. VII-8
DATOS ULA



FUENTE: Cuadro No. VII-4
ULA, DPP, *op. cit.*