

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que Siembra

**VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
ESTADO BARINAS**

**Programa de  
Estudios Avanzados**

**CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL ESTRATÉGICO  
COMO ALTERNATIVA PARA LA GENERACIÓN DE  
RECURSOS PROPIOS EN LAS UNIVERSIDADES  
PÚBLICAS VENEZOLANAS**

**Autor:  
MSc. Erasmo Cadenas Pérez  
C.I. 16.513.923**

**Tutor:  
Dr. Gabriel Solórzano Guillén  
C.I. 12.551.205**

**Barinas, Abril de 2023**

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



**La Universidad que siembra**

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Programa de Estudios Avanzados  
Doctorado en Gerencia Avanzada

**CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL ESTRATÉGICO  
COMO ALTERNATIVA PARA LA GENERACIÓN DE  
RECURSOS PROPIOS EN LAS UNIVERSIDADES  
PÚBLICAS VENEZOLANAS**

Realidad Ontológica: Universidad Nacional Experimental de los  
Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"

*Requisito para optar al grado de Doctor en Gerencia Avanzada*

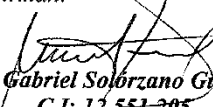
**Autor:**  
**MSc. Erasmo Cadenas Pérez.**  
**C.I. 16.513.923**

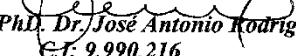
**Tutor:**  
**Dr. Gabriel Solórzano Guillén**  
**C.I.12.551.205**

**Barinas, Abril de 2023**


### ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 11:00 a.m. del día 12 de Junio, reunidos en la Sede del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **Dr. Gabriel Solórzano Guillen** . (Tutor y coordinador de la Comisión), **PhD. Dr. José Antonio Rodríguez**, (Jurado Principal UNELLEZ) **Dr. Efraín Hernán Ortega Guerra** Jurado Externo de la Universidad Politécnica Territorial "José Félix Ribas" (UPTJFR) (UPTJFR), titulares de las cédulas de identidad N°: **C.I. 12.551.205, 9.990.216 y 6.293.788**, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social, UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN No CAEA/2023/05/79 DE FECHA: 26/05/2023, ACTA No 04 ORDINARIA, N°79**, como miembros del Jurado Evaluador para conocer el contenido de la Tesis Doctoral titulada: **"CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL ESTRATEGICO COMO ALTERNATIVA PARA LA GENERACIÓN DE RECURSOS PROPIOS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS VENEZOLANAS"** Presentado por el Doctorante: **Erasm Cadenas Pérez C.I. V-16.513.923**, con el cual aspira obtener el Grado Académico de: **Doctor en Gerencia Avanzada**; quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 36 y siguientes de la Normativa para la Elaboración de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales y 54 del Reglamento de Estudios Avanzados Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" – UNELLEZ 2021, **ADMITIR** la Tesis Doctoral presentada y fijar la fecha de defensa pública, para el día Jueves 15 de Junio de 2023 a las 9:00 a.m. Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

  
**Dr. Gabriel Solórzano Guillen**  
**C.I. 12.551.205**  
(Tutor y Coordinador de la Comisión)

  
**PhD. Dr. José Antonio Rodríguez**  
**C.I. 9.990.216**  
(Jurado Principal UNELLEZ)

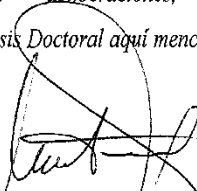


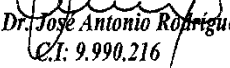
  
**Dr. Efraín Hernán Ortega Guerra**  
**C.I. 6.293.788**  
(Jurado Externo UPTJFR)



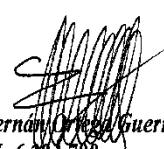
**ACTA DE VEREDICTO** VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

Siendo las 9:00 a.m. del día Jueves 15 de Junio 2023, reunidos en la Sede del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **Dr. Gabriel Solórzano Guillen**. (Tutor y coordinador de la Comisión), **PhD. Dr. José Antonio Rodríguez**, (Jurado Principal UNELLEZ.), **Dr. Efraín Hernán Ortega Guerra**. (Jurado Externo de la Universidad Politécnica Territorial "José Félix Ribas" ,UPTJFR) , titulares de las cédulas de identidad N°: N°: **C.I. 12.551.205, 9.990.216 y 6.293.788**, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN No CAEA/2023/05/79 DE FECHA: 25/05/2023, ACTA No 04 ORDINARIA, N°79**, como miembros del Jurado Evaluador para conocer el contenido de la Tesis Doctoral titulada "**CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL ESTRATEGICO COMO ALTERNATIVA PARA LA GENERACIÓN DE RECURSOS PROPIOS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS VENEZOLANAS**" Presentado por el Doctorante: **Erasmó Cadenas Pérez C.I. V-16.513.29**, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Doctor en Gerencia Avanzada**; procedemos a dar apertura al acto de defensa y a presenciar la sustentación de dicho trabajo por el Doctorante, con una duración de Treinta (30) minutos. Posteriormente, el ponente respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado, después de sus deliberaciones, por unanimidad acordó: **APROBAR**, la Tesis Doctoral aquí mencionada Dando fe y en constancia de lo aquí expresado firman:

  
**Dra. Gabriel Solórzano Guillen**  
**C.I: 12.551.205.**  
(Tutor y Coordinador de la Comisión)

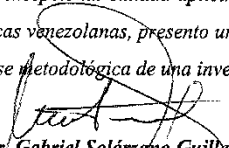
  
**PhD Dr. José Antonio Rodríguez**  
**C.I: 9.990.216**  
(Jurado Suplente UNELLEZ)




  
**Dr. Efraín Hernán Ortega Guerra**  
**C.I: 6.293.788**  
(Jurado Externo UPTJFR)

### ACTA DE MENCIÓN PUBLICACIÓN

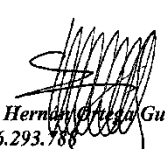
Siendo las 9:00 a.m. del día 15 de Junio, reunidos en la Sede del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **Dr. Gabriel Solórzano Guillen**. (Tutor y coordinador de la Comisión), **PhD. Dr. José Antonio Rodríguez**, (Jurado Principal UNELLEZ) **Dr. Efraín Hernán Ortega Guerra**, Jurado Externo de la Universidad Politécnica Territorial "José Félix Ribas" (UPTJFR) (UPTJFR), titulares de las cédulas de identidad N°: C.I. 12.551.205, 9.990.216 y 6.293.788, respectivamente, quienes fuimos designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según RESOLUCIÓN No CAEA/2023/05/79 DE FECHA: 25/05/2023, ACTA No 04 ORDINARIA, N°79, decidimos otorgar Mención Publicación a la Tesis Doctoral titulada "**CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL ESTRATEGICO COMO ALTERNATIVA PARA LA GENERACIÓN DE RECURSOS PROPIOS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS VENEZOLANAS**" Presentado por el Doctorante: **Erasmó Cadenas Pérez C.I. V-16.513.923**, por su originalidad, Innovación, y excepcional calidad aplicadas en la generación de recursos propios en las universidades públicas venezolanas, presento una alternativa de ingresos propios a las universidades y cumplió la fase metodológica de una investigación científica doctoral.

  
**Dr. Gabriel Solórzano Guillen**  
C.I: 12.551.205

(Tutor y Coordinador de la Comisión)

  
**Ph.D. Dr. José Antonio Rodríguez**  
C.I: 9.990.216  
(Jurado Principal UNELLEZ)



  
**Dr. Efraín Hernán Ortega Guerra**  
C.I: 6.293.788  
(Jurado Externo UPTJFR)

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, **GABRIEL SOLÓRZANO GUILLÉN**, cédula de identidad No. **V-12.551.205**, hago constar que he leído la Tesis Doctoral, titulada **CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL ESTRATÉGICO COMO ALTERNATIVA PARA LA GENERACIÓN DE RECURSOS PROPIOS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS VENEZOLANAS**, presentado por el ciudadano, **ERASMO CADENAS PÉREZ**, Cédula de Identidad N° **16.513.923**. **PARA OPTAR AL TÍTULO DE DOCTOR EN GERENCIA AVANZADA**, acepto asesorar al doctorando, en calidad de Tutor, durante el período de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Barinas, a los 16 días del mes de Febrero del año 2022.

**Nombre y Apellido: Dr. Gabriel Solórzano Guillén**



---

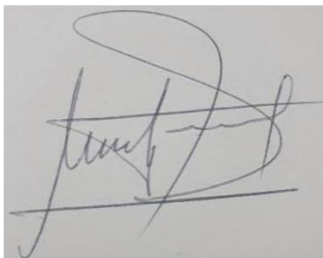
**Firma de Aceptación del tutor**

## CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **GABRIEL SOLÓRZANO GUILLÉN**, cédula de identidad N° **V-12.551.205**, hago constar que he leído y apruebo la Tesis Doctoral, titulada **CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL ESTRATÉGICO COMO ALTERNATIVA PARA LA GENERACION DE RECURSOS PROPIOS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS VENEZOLANAS**, presentado por el ciudadano, **ERASMO CADENAS PÉREZ**, Cedula de Identidad N° **V-16.513.923. PARA OPTAR AL TÍTULO DE DOCTOR EN GERENCIA AVANZADA**, aprobación que doy en calidad de Tutor y conociendo el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Barinas, a los 24 días del mes de Abril del año 2023.

**Nombre y Apellido: Dr. Gabriel Solórzano Guillén**



---

**Firma de Aprobación del tutor**





## **DEDICATORIA**

*A MI AMADA MADRE, por su sacrificio y constancia para apoyarme en cada etapa de la vida y en mi preparación profesional.*

*A MI PADRE, hombre luchador y humilde. Gracias por tu ejemplo de vida llena de sabiduría.*

*A MI QUERIDA Y AMADA ESPOSA, mi bonita compañera de vida y apoyo incondicional.*

*A MIS HIJOS, razón de mi vivir, Dios les bendiga siempre.*

*A MIS QUERIDOS HERMANOS y FAMILIA, con profundo amor*

*A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO Y AMIGOS, mis aprecios.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios Todopoderoso y Misericordioso, fuente de vida y conocimiento.*

*Al Tutor, Prof. Gabriel Solórzano, por sus sabias orientaciones y recomendaciones.*

*A los Directivos y Gerentes de las Unidades Productivas de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"(UNELLEZ), por su tiempo y valiosas sugerencias*

*A los Docentes del Programa de Estudios Avanzados (UNELLEZ), por sus enseñanzas.*

*Al Personal administrativo y Obrero del Programa de Estudios Avanzados de la UNELLEZ, por su ejemplo de trabajo y el apoyo brindado.*

## ÍNDICE GENERAL

	<b>p.p</b>
LISTA DE TABLAS.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	6
Planteamiento General del Problema de Investigación.....	6
Objetivos de la Investigación.....	30
Objetivo General.....	30
Objetivos Específicos.....	30
Justificación.....	31
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	35
Estado del Arte.....	35
Investigaciones Previas.....	35
Bases Legales.....	47
Bases Teóricas Referenciales.....	54
Sistemas de Variables.....	118
Operacionalización de Variables.....	119

<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	120
Descripción del Modelo.....	120
Tipo la Investigación.....	122
Diseño de la Investigación	123
Población y Muestra.....	126
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.....	128
Técnica de Análisis de los Datos.....	128
Confiabilidad y Validez y del Instrumento.....	129
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	132
Análisis de datos y discusión de los resultados.....	133
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	171
Conclusiones.....	172
Recomendaciones.....	177
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL ESTRATÉGICO Y ALTERNATIVO PARA LA GENERACIÓN DE RECURSOS PROPIOS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS VENEZOLANAS.....</b>	180
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	237
<b>ANEXOS</b>	244

## LISTA DE TABLAS

<b>Nº</b>	<b>Tabla:</b>	<b>p.p</b>
1	Asignación Presupuestaria por Proyectos UNELLEZ. Años 2019, 2020.....	18
2	Resumen Fuentes de Financiamiento de los Entes Descentralizados Funcionalmente del Sector Público.....	69
2.a	Ingresos por Fuente de Financiamiento. UNELLEZ 2019.....	70
2.b	Ingresos por Fuente de Financiamiento. UNELLEZ 2020.....	73
2.c	Ingresos por Fuente de Financiamiento. UNELLEZ 2021.....	74
3	Fases de Planeación en el Proceso Administrativo según autores Clásicos y Neoclásicos.....	94
4	Operacionalización de Variables.....	119
5	Fases Operativas de la Investigación. UNELLEZ. 2023.....	124
6	Caracterización de la Población Objeto de Estudios. UNELLEZ, 2023.....	126
7	Criterios de decisión para la Confiabilidad de un Instrumento.....	131
8	Distribución de Frecuencia del Indicador: Formulación Presupuestaria. UNELLEZ. 2023.....	133
9	Distribución de frecuencia del indicador: Principio de periodicidad y continuidad. UNELLEZ, 2023.....	136
10	Distribución de Frecuencias indicador: Donaciones para la consecución de los objetivos y metas. UNELLEZ, 2023.....	138
11	Distribución de Frecuencias indicador: Empresas Rentales y Fundaciones como vía para la generación de recursos propios, UNELLEZ 2023.....	140
12	Distribución de Frecuencias indicador: Nuevas fuentes de ingresos. UNELLEZ 2023.....	142

13	Distribución de Frecuencias indicador: Talento Humano. UNELLEZ 2023.....	144
14	Distribución de Frecuencias indicador: Disponibilidad de recursos materiales para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.....	146
15	Distribución de Frecuencias indicador: Productos y servicios para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.....	147
16	Distribución de Frecuencias indicador: Legislación nacional para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.....	149
17	Distribución de Frecuencias indicador: Políticas nacionales para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.....	150
18	Distribución de Frecuencias indicador: Misión y Visión Institucionales. UNELLEZ 2023.....	153
19	Distribución de Frecuencias indicador: Estrategias Institucionales para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.....	154
20	Distribución de Frecuencias indicador: Planificación de requerimientos administrativos y operativos. UNELLEZ 2023....	156
21	Distribución de Frecuencias indicador: Acciones de seguimiento para el logro de objetivos y metas. UNELLEZ 2023.....	159
22	Distribución de Frecuencias indicador: Instrumentos de Seguimiento de objetivos y metas. UNELLEZ 2023.....	160
23	Distribución de Frecuencias Indicadores operativos y financieros de control interno, UNELLEZ 2023.....	163
24	Distribución de Frecuencias indicador: Estrategias de Evaluación de recursos internos, UNELLEZ 2023.....	164
25	Distribución de Frecuencias indicador: Constructo Teórico para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.....	166
26	Resultados Variable Generación de Recursos propios por Dimensión e Indicadores. UNELLEZ 2023.....	166

27	Resultados Variable Gerencia Estratégica por Dimensión e Indicadores UNELLEZ 2023.....	169
28	Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades base para el Constructo Teórico Gerencial. UNELLEZ. 2023.....	170
29	Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas base para el Constructo Teórico Gerencial. UNELLEZ. 2023.....	171
30	Aspectos Explicativos del Constructo Teórico. Diagnóstico Situacional del Ámbito Universitario.....	193
31	Aspectos Descriptivos del Constructo <i>Filosofía Estratégica</i> UNELLEZ 2023.....	204
32	Aspectos descriptivos del Constructo Teórico. Diagnóstico Situacional del Ámbito Universitario.....	206
33	Resultado del análisis realizado de los factores internos y externos. UNELLEZ 2023.....	209
34	Matriz de Estrategias GRPUNELLEZ. 2023.....	210
35	Aspectos Descriptivos del Plan de Acción Estratégico GRPUNELLEZ. 2023.....	212
36	Plan de Acción Estratégico GRPUNELLEZ. 2023.....	213
37	Elementos descriptivos del Proceso Productivo. GRPUNELLEZ. 2023.....	219
38	Elementos descriptivos de Seguimiento y evaluación. GRPUNELLEZ. 2023.....	226



## LISTA DE FIGURAS

<b>Nº Figura:</b>	<b>pp.</b>
1. Ingresos propios de instituciones públicas de educación universitaria como porcentaje de sus ingresos totales.....	9
1.a Distribución de los Ingresos por Fuentes de Financiamiento. UNELLEZ 2019.....	71
1.b Distribución de los Ingresos por Fuentes de Financiamiento. UNELLEZ 2020.....	73
1.c Distribución de los Ingresos por Fuentes de Financiamiento. UNELLEZ. 2021.....	75
2. El PODER de la Planificación.....	97
3. Momentos de la Planificación Estratégica Situacional. Planificación y resolución creativa de problemas.....	102
4. Flujograma Situacional. Planificación y resolución creativa de problemas.....	103
5. Trayectoria Situacional Objetiva.....	105
6. Representación Gráfica del Indicador: Formulación Presupuestaria. UNELLEZ. 2023.....	134
7. Representación gráfica del indicador: Principio de periodicidad y continuidad. UNELLEZ, 2023.....	137
8. Representación gráfica del indicador: Donaciones. UNELLEZ, 2023.....	139
9. Representación gráfica del indicador: Empresas Rentales y Fundaciones, UNELLEZ 2023.....	141
10. Representación gráficadel indicador: Nuevas fuentes de generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.....	143
11. Representación gráficadel indicador: Talento Humano. UNELLEZ 202.....	145
12. Representación gráficadel indicador: Recursos materiales para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.....	146

13.	Representación gráfica del indicador: Productos y servicios para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.....	148
14	Representación gráfica del indicador: Legislación nacional para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.....	149
15	Representación gráfica del indicador: Distribución de Frecuencias indicador: Políticas nacionales para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.....	151
16	Representación gráfica del indicador: Misión y Visión Institucionales. UNELLEZ 2023.....	154
17	Representación gráfica del indicador: Estrategias Institucionales para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.....	155
18	Representación gráfica del indicador: Planificación de requerimientos administrativos y operativos. UNELLEZ 2023.....	158
19	Representación gráfica del indicador: Acciones de seguimiento para el logro de objetivos y metas. UNELLEZ 2023.....	159
20	Representación gráfica del indicador: Instrumentos de Seguimiento de objetivos y metas. UNELLEZ 2023.....	162
21	Representación gráfica Indicadores Operativos y financieros de control interno, UNELLEZ 2023.....	163
22	Representación gráfica del indicador: Estrategias de evaluación de recursos internos, UNELLEZ 2023.....	165
23	Representación gráfica del indicador: Constructo Teórico para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.....	166
24	Momentos del Diagnóstico Situacional Universitario para la Generación de Recursos Propios (GRP).....	191
25	Fundamentos filosóficos del Constructo Teórico Gerencial Estratégico y Alternativo. Ámbito Universitario (GRPUV).....	199
26	Fases del Constructo Teórico Gerencial (GRPUV).....	196
27	Constructos del análisis Estratégico. Ámbito Universitario (GRPUPV).....	202

28	Flujograma Situacional Ámbito Universitario (GRPUPV).....	208
29	Plan Operativo Anual Institucional. GRPUNELLEZ 2023.....	219
30	Dependencias y Unidades de Producción. Ámbito Universitario (GRPUNELLEZ).....	221
31	Proceso de Producción Universitario. GRPUNELLEZ 2023.....	223
32	Sistema de Seguimiento y Evaluación (SyyEGRPUNELLEZ). .....	230
33	Seguimiento y Evaluación de Proyectos para la Generación de recursos Propios. UNELLEZ 2023. ....	231
34	Constructos Teóricos para la Generación de Recursos Propios. GRPUNELLEZ 2023.....	236

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS  
DOCTORADO EN GERENCIA AVANZADA**

**CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL ESTRATÉGICO COMO  
ALTERNATIVA PARA LA GENERACIÓN DE RECURSOS PROPIOS EN  
LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS VENEZOLANAS**

Autor: MSc.Erasmo Cadenas Pérez

Tutor: Dr. Gabriel Solórzano Guillén

Año: 2023

**RESUMEN**

La marcada masificación de la educación superior y los continuos déficits fiscales en la economía actual conducen hacia una ineficaz capacidad de gestión por parte del Estado Venezolano en materia educativa universitaria. En consecuencia, el propósito de la investigación es diseñar un Constructo Teórico como alternativa para la gerencia universitaria, considerando como realidad ontológica la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ). El enfoque epistemológico adoptado se fundamenta en el Racionalismo–Deductivista de la vertiente cuantitativa, con un diseño metodológico descriptivo no experimental apoyado en un amplio trabajo de campo. La población objeto de estudio estuvo conformada por directores asignados en diferentes dependencias operativas. Se empleó la encuesta como técnica de búsqueda de información y el cuestionario como instrumento para la recolección de datos. Los hallazgos permitieron la verificación de la situación actual de las universidades venezolanas en cuanto a la disponibilidad presupuestaria y limitaciones presentes en la generación de recursos como fuentes alternativas. Resultados que justifican la elaboración del constructo teórico gerencial constituido por conceptos y dimensiones fundamentados en el análisis de situaciones, siendo la novedad científica la teorización respecto al proceder de la gerencia universitaria como nueva categoría. El mismo se inicia con la identificación de los elementos explicativos de la filosofía estratégica institucional, además de las fuentes de ingresos existentes y los elementos que conforman los procesos operativos, para finalmente, dar paso al diseño conceptual de sistemas de seguimiento y evaluación que permitan la activación, creación y consolidación de fuentes alternas de generación de recursos propios en la UNELLEZ y otras instituciones públicas universitarias.

**Palabras Claves:** Constructo Teórico, Gerencia Estratégica, Generación de recursos propios. Universidades venezolanas.

# **STRATEGIC MANAGERIAL THEORETICAL CONSTRUCT AS AN ALTERNATIVE FOR THE GENERATION OF OWN RESOURCES IN VENEZUELAN PUBLIC UNIVERSITIES**

## **ABSTRACT**

The marked massification of higher education and the continuous fiscal deficits in the current economy lead to an ineffective management capacity on the part of the Venezuelan State in university education. Consequently, the purpose of the research is to design a Theoretical Construct as an alternative for university management, considering as an ontological reality the National Experimental University of the Western Plains "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ). The epistemological approach adopted is based on the Rationalism-Deductivist of the quantitative aspect, with a non-experimental descriptive methodological design supported by extensive fieldwork. The population under study was made up of directors assigned to different operational units. The survey was used as an information search technique and the questionnaire as an instrument for data collection. The findings allowed the verification of the current situation of Venezuelan universities in terms of budgetary availability and the limitations present in the generation of own resources as alternative sources. Results that justify the elaboration of the managerial theoretical construct constituted by concepts and dimensions based on the analysis of situations, being the scientific novelty the theorization regarding the procedure of the university management as a new category. It begins with the identification of the explanatory elements of the institutional strategic philosophy, in addition to the existing sources of income and the elements that make up the operational processes, to finally give way to the conceptual design of monitoring and evaluation systems that allow the activation, creation and consolidation of alternative sources of generation of own resources in UNELLEZ and other public university institutions.

**Key Words:** Theoretical Construct, Strategic Management, Generation of own resources. Venezuelan Universities.

## INTRODUCCIÓN

El planteamiento y posterior desarrollo de este trabajo de investigación titulado “CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL ESTRATÉGICO COMO ALTERNATIVA PARA LA GENERACIÓN DE RECURSOS PROPIOS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS VENEZOLANAS”, tiene buena parte de su inspiración en lo acontecido en las últimas tres décadas en cuanto a la masificación acelerada de la educación superior, paralelo a los persistentes déficits fiscales en países europeos e iberoamericanos. Lo que ha dado paso a manejos ineficaces en la gestión administrativa por parte de los Estados en materia educativa.

A consecuencia de esto, los gobiernos vigentes desvían su interés de la educación, centrando su atención en las necesidades de otros sectores de la economía. Ocasionando históricamente, una disminución sustancial de recursos que deja imperiosa necesidad de reevaluar los sistemas de financiación y estudiar nuevas alternativas de captación de recursos en el sector universitario.

No obstante, cabe destacar que Venezuela no contaba con experiencia en situaciones hiperinflacionarias como las sufridas los últimos años, donde se demanda actuaciones oportunas excepcionales que exigen una visión gerencial distinta. Los presupuestos no pueden manejarse de forma tradicional como en economías de precios estables. Las inversiones en instalaciones, infraestructuras, equipos, maquinarias, se ven temporalmente limitadas. Las remuneraciones salariales, en estos tiempos, requieren de beneficios alternativos para mantener la masa laboral activa dentro de cualquier organización, haciendo el juego a la dolarización de facto de la economía.

Todo ello, constituye un panorama que exige diferentes acciones y nuevos estilos gerenciales que coadyuven a los cambios tradicionales para la medición de consecuencias y toma de decisiones que permitan adaptarse y crecer a pesar de las crisis.

Al mismo tiempo, las presiones que ejerce la sociedad por una elevada efectividad, requieren de las universidades mejorar su organización, gestión y evaluación institucional. De igual forma, las exigencias por mayor pertinencia y actualización, justifican la necesidad de procurar articulaciones estables entre el sistema educativo vigente y las exigencias constantes del entorno.

En el año 1999, se inicia un proceso de refundación de la República para crear un nuevo ordenamiento jurídico y funcionamiento efectivo de la democracia social y participativa a nivel nacional. Sobre la base de esta nueva realidad, Venezuela experimenta un proceso de cambio estructural, político, social y económico que involucra, entre otros, al sector universitario, afectando la funcionalidad, gerencia y direccionalidad de las universidades públicas.

Bajo este contexto, es discrecional contar con una medición anticipada de los recursos económicos y financieros que según O'kean (2010: 25), "son los medios de los que dispone una organización para llevar a cabo sus actividades de producción, distribución y administración". Por esta razón, la asignación de recursos para el desenvolvimiento de las universidades constituye un tema relevante y fundamental.

Es importante considerar además, que el manejo financiero universitario en Venezuela está sometido en un primer término, a las exigencias del Estado y sus respectivas políticas y en un segundo término, al poder de la autonomía universitaria, por lo que es conveniente precisar tareas y responsabilidades que hagan de la gestión financiera una cuestión de carácter institucional eficiente, que incluya un proceso de autoanálisis para alcanzar en

diferentes escenarios, la justa dimensión de los mismos, estableciendo criterios de calidad y productividad.

La gestión debe ser una preocupación de la universidad como un todo, así como conseguir el financiamiento respectivo. Las universidades públicas venezolanas deben descentralizarse en búsqueda de nuevas fuentes alternativas de ingresos y centralizar las operaciones administrativas y financieras incorporando técnicas de gestión cónsonas con objetivos que permitan el crecimiento interno conforme a un proceso estratégico alternativo.

El nuevo direccionamiento llama a los protagonistas del sector universitario a emprender un ambiente de reconocimiento de la razón de ser de la institución, donde toda la comunidad universitaria tenga conciencia de la importancia de mantener actividades productivas alternas como apoyo a los productos y resultados académicos, a los fines de consolidar la estabilidad económica de la institución, aún en tiempos de crisis.

Estas iniciativas se convertirán en un elemento importante para evaluar y resaltar la eficiencia y eficacia de la gestión con indicadores que permitan atender oportunamente el mejoramiento institucional. Sólo la calidad de los servicios, incluido los académicos, pueden ser una garantía para contar con estudiantes, proyectos, servicios y proposiciones creíbles en el mediano y largo plazo dentro y fuera del recinto universitario.

Bajo este interesante contexto, se considera pertinente elaborar un constructo teórico gerencial íntimamente relacionado con esta realidad que permita el análisis desde diferentes perspectivas, incluidas las políticas y todas aquellas decisiones que adopte la universidad venezolana para la administración, ejecución y control de nuevos recursos financieros. Plantearse el hecho del financiamiento representa un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones a nivel estratégico universitario.



De ahí que, en la presente investigación se precise conocer la realidad actual de los recursos propios en las universidades públicas, describir las posibles fuentes generadoras de recursos y finalmente, identificar los factores internos y externos que afectan el ambiente universitario. Para ello, es pertinente tomar como realidad ontológica la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), institución seleccionada por las potencialidades de la misma y la experiencia obtenida por el investigador durante su ejercicio profesional.

Para la sustentación epistemológica desde el punto de vista gerencial universitario, se diseña una relación de conceptos y dimensiones básicas fundamentados en el análisis de situaciones, tomados de las teorías de las ciencias sociales y administrativas como la Planificación Situacional, Planificación Estratégica, Planificación Normativa y la Gestión por objetivos y resultados con la finalidad de elaborar un instrumento teórico gerencial alternativo aplicable en las universidades públicas venezolanas, especialmente en la UNELLEZ, enmarcado bajo las normativas legales vigentes.

El trabajo de investigación se presenta por capítulos con un abordaje epistemológico del racionalismo–deductivista, con un diseño metodológico descriptivo no experimental, apoyado en un trabajo de campo dinámico e interpretativo que permitirá la constatación de los datos inicialmente, para luego dar paso, bajo disertación, al proceso de transformación teórica de nuevos conocimientos en el área gerencial universitaria. Sobre la base de las consideraciones anteriores, el desarrollo de la investigación se soporta en la estructura siguiente:

Capítulo I: EL PROBLEMA, contiene la configuración heurística que contempla todo lo referido al planteamiento y formulación del problema, los objetivos, la justificación, alcance y limitaciones de la investigación. El Capítulo II: MARCO TEÓRICO, desarrolla la configuración teleológica

y vincularlo epistemológico con lo ontológico del objeto de estudio, precisando todo lo relacionado con los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, sistema y operacionalización de variables. El Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO, especifica lo referente al tipo de investigación, diseño de la investigación, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos y procesamiento y análisis de datos. El Capítulo IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS. Presenta las tablas y figuras que sustentan los resultados obtenidos. El Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, obtenidas durante el desarrollo de la investigación.

Capítulo VI: CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL ESTRATÉGICO COMO ALTERNATIVA PARA LA GENERACIÓN DE RECURSOS PROPIOS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS VENEZOLANAS.

Finalmente se incluyen las referencias bibliográficas y los anexos que soportan la presente investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento General del Problema de Investigación**

La configuración heurística o abordaje de toda investigación debe iniciarse con la precisión del tema objeto de estudio, esto permite direccionar el contexto que proporcionará la base para su desarrollo. Bajo esta importante premisa, cabe indicar que la situación que se plantea en la presente investigación subyace bajo el enfoque de la gerencia estratégica como alternativa para la generación de recursos propios en las Universidades Venezolanas, fundamentado históricamente en el criterio del control de ingresos que emana tradicionalmente del Estado.

A los fines de identificar y aclarar las condiciones esenciales que determinan la identidad y la existencia del problema, se considera como realidad ontológica la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), ubicada su sede principal en la ciudad de Barinas, estado Barinas, con Vice-Rectorados, núcleos y extensiones en importantes estados del occidente del país, como Apure, Cojedes, Portuguesa, Lara, Táchira y Mérida.

Esta contextualización del tema objeto de estudio, origina que se planteen diversas inquietudes e interrogantes que perfilan el proceso de la investigación hacia la búsqueda de las respectivas respuestas y soluciones. Se determinan los objetivos, el general que abarca el sentido de la investigación, y de éste se desprende la acometida de acciones a seguir, es decir, los objetivos específicos. En este capítulo se resalta además, la configuración teleológica de la investigación desde diversas perspectivas, lo que le otorga realce a los resultados esperados.

En lo atinente a las evidencias y tendencias que contextualizan la existencia de la problemática planteada, cabe destacar que entre las décadas de los 70 y 90 claros indicadores reflejaban que la demanda estudiantil en educación superior fue aumentando aceleradamente producto del interés de los miles de jóvenes por ingresar al nivel profesional en búsqueda de una carrera que asegurase la anhelada movilidad social y una mejor posición socio-económica, lo que ocasionó, un desequilibrio en el sector universitario obligando a los países europeos e iberoamericanos afectados a improvisar medidas paliativas como incrementar el número de estudiantes matriculados manteniendo el número de docentes por aula en las mismas infraestructuras, afectando así, la calidad educativa.

Para Albornoz(2001: 08), los recursos económicos aportados por los gobiernos para tal fin, se mantenían en los mismos niveles estimados ordinariamente e incluso en la mayoría de los casos presentaban descensos acentuados a consecuencia de la disminución del Producto Interno Bruto (PIB) de cada país, esto a partir de hechos presentes como el aumento de las tasas de interés sobre la deuda externa, la caída en las inversiones, disminución de los precios de bienes exportados, contracción del crédito internacional y el aumento de la deuda externa, cuyas obligaciones de pago absorbían cada año un porcentaje mayor, tanto de las exportaciones como de los presupuestos nacionales.

Por ende, la acentuada demanda de la educación superior y los continuos déficits fiscales en las economías de los países Iberoamericanos conducen hacia una menor capacidad de gestión por parte de los estados en materia educativa universitaria. De allí, que los gobiernos vigentes resten importancia a las asignaciones presupuestarias de las instituciones de educación superior y reorientan los recursos para atender necesidades financieras de otros sectores de sus economías. Es a partir de este panorama, que nace la

imperiosa necesidad de reevaluar los sistemas de financiación y estudiar nuevas opciones de captación de recursos para el sector universitario.

Países como Argentina, Uruguay, Bolivia y Guatemala optaron por una estrategia de masificación de la educación a través de la construcción de macro-universidades en sus principales regiones bajo criterios de cobertura amplia, gratuidad y sin selectividad. Por otro lado, Colombia, México y Brasil instauraron un modelo bajo dos lineamientos, el primero selectivo, limitando el cupo de acceso a la universidad pública, y el segundo orientado hacia el regionalismo, con la construcción de universidades en las principales ciudades para dividir la financiación con los presupuestos regionales. Así mismo, la mayoría de los países compartió la demanda con el sector privado, a excepción de Cuba cuya financiación es responsabilidad directa del estado. (Albornoz, 2001: 09-10)

Es importante hacer notar el contenido del Informe de Educación Superior en Iberoamérica publicado en el año 2007 por el Centro Interuniversitario de Desarrollo, el cual despliega que “las universidades tradicionalmente se financiaban de manera directa con los aportes del gobierno, sin tener que diversificar sus fuentes ni generar ingresos propios” (CINDA, 2007:212).

Sin embargo, se evidencia que el proceso de desarrollo de las universidades ha variado y está relacionado con la capacidad u orientación de las instituciones para el autofinanciamiento, aquí cabe destacar la experiencia de países como Chile, Portugal y Perú donde la proporción de ingresos propios es bastante alta en relación al total de los ingresos ordinarios, logrando ubicar los ingresos propios en un máximo del 70% del total de los ingresos percibidos tal y como queda demostrado en la figura 1.

En contraposición, países como Brasil, República Dominicana, México, Panamá, Uruguay y Venezuela, la fuente de financiamiento de ingresos propios en relación al total de los ingresos se ubica por debajo del 15 %.

Lo anteriormente expuesto, permite indicar que en la gran mayoría de los países Iberoamericanos y particularmente en América Latina, las instituciones de educación superior tienen carácter oficial, es decir, pertenecen al estado y la mayor proporción de sus recursos financieros provienen de las asignaciones presupuestarias anuales aportadas por el mismo estado.

Particularmente, la realidad Venezolana corre la misma suerte que la de sus países homólogos, ya que dentro de su contexto económico se registran periódicas crisis y en las últimas décadas del siglo XX, dada su condición de país monoprodutor, dependiente del comercio exterior, específicamente de las exportaciones petroleras, se hace vulnerable a las fluctuaciones de precios de tales productos en el mercado internacional, aunado a los enormes desajustes internos provocados por la constante inestabilidad política y las desacertadas decisiones económicas internas.

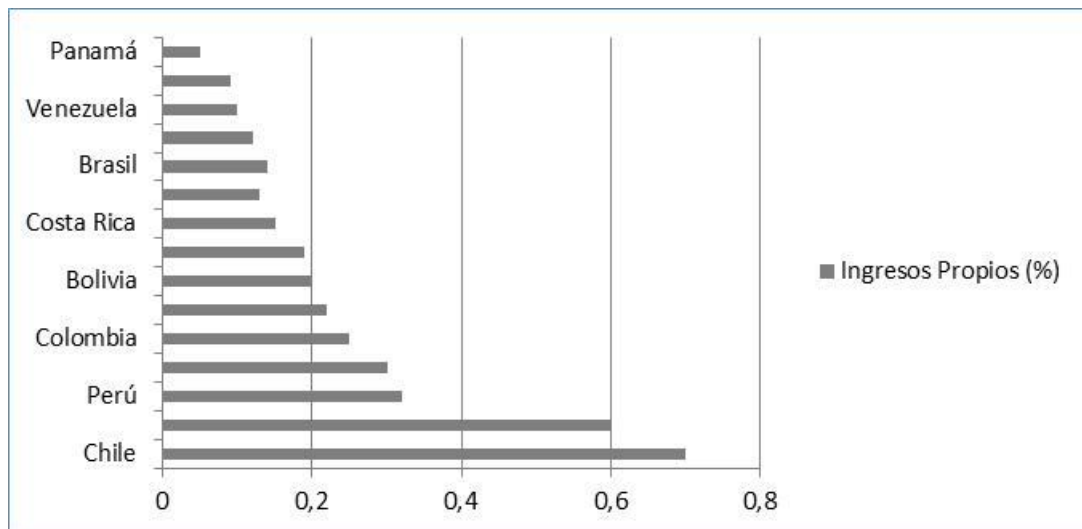


Figura 1. Ingresos propios de instituciones públicas de educación universitaria como porcentaje de sus ingresos totales  
Fuente: CINDA (2007)

En opinión del economista Cartay (1996: 8), a los elementos iniciales de la crisis cambiaría de 1983, producto de las contradictorias políticas económicas, insostenibles subsidios, déficit fiscal, elevada deuda externa, deterioro de la situación social, aumento de la corrupción y la inflación, se sumó un nuevo y peligrosísimo ingrediente, el colapso del sistema bancario nacional. A consecuencia del colapso de la banca pública y de las sociedades financieras pequeñas, se comprometió aún más la capacidad de recuperación económica y social del país.

Las Universidades Públicas Venezolanas, no escapan de los efectos contundentes de la cíclica y reiterada incertidumbre histórica y económica del país. Resulta oportuno indicar que en Venezuela, la educación universitaria comienza a operar en cinco universidades autónomas bajo el ambiente del paternalismo de Estado. Por lo que debieron enfrentar reiteradas restricciones en sus presupuestos a través de las décadas. Al respecto el dedicado historiador universitario Idelfonso Leal señala lo siguiente:

*“La historia financiera y académica de la Real y Pontificia Universidad de Caracas fue la de una institución estrecha, pobre y arrimada al seminario de Santa Rosa, con grandes necesidades de recursos, sin planta física ni equipamiento de aulas y laboratorios, miserables y reducida en cuanto a rentas para su subsistencia y en materia de enseñanza como la había creado cien años antes el Rey de España, según nos refiere el propio Claustro Universitario en sesión del 10 de noviembre de 1868, al ponderar las medidas tomadas por la acción del Libertados en 1827, por una parte, y quejarse de la casi ninguna protección de los gobiernos que han sucedido en Venezuela al ilustre Libertador”.*(Leal, 1981: 30-31).

Sin embargo, históricamente se presenta un importante período de holgura económica y de crecimiento, no sólo de la Universidad Central de Venezuela (UCV), sino del sector universitario venezolano en general.

Es el período que transcurre desde comienzo de los años sesenta, luego de la caída del gobierno del general Marcos Pérez Jiménez y la aprobación de la Ley de Universidades en el año 1971, hasta los inicios de la década de los ochenta. Tiene como causa la necesidad del modelo capitalista venezolano de continuar y extender la etapa de substitución de importaciones iniciada a mediados de los años cincuenta, lo cual requería de gran cantidad de profesionales graduados y además en ramas muy diferentes a las tradicionales, para cuya formación se necesitaba nuevas y diversas instituciones que dieran albergue a más estudiantes de la ya restringida masa estudiantil existente hasta ese momento. Se requería democratizar el acceso a las universidades. (Fuenmayor 2004: 238)

Esto significaba adicionalmente, la necesidad de formar nuevos profesores que asumieran las tareas de docencia e investigación requeridas por la nueva realidad, todo lo cual determina la aparición del modelo “liberal populista” de universidad en contraposición con el modelo elitescos previo que exigía mayores inversiones en personal e infraestructuras en el sector. (op.cit.:239)

Se detalla, que para el acelerado crecimiento y expansión del aparato productivo del Estado y consolidación de la emergente empresa privada se requería el otorgamiento de importantes recursos económicos como en efecto ocurrió, pues el presupuesto de las universidades creció en términos reales casi 25 veces en poco más de 15 años: de 43,29 millones de dólares estadounidenses en 1964 hasta 1.050,47 millones de dólares en 1981, por ende, la necesidad de generar ingresos propios es casi inexistente. Ahora bien, “desde el punto de vista de la funcionalidad, manejo, gerencia y direccionalidad de las universidades públicas, Venezuela ha atravesado en los últimos años, por un periodo de cambios que han modificado profundamente la vida del país”. (Fuenmayor, 2004: 387),



En 1999, con la aprobación de una nueva Constitución Nacional, se inició un proceso de reestructuración institucional y refundación de la República, para “...transformar el Estado y crear un nuevo ordenamiento jurídico que permita el funcionamiento efectivo de una democracia social y participativa...” (Asamblea Nacional Constituyente, 2000: 1).

A este particular, se partió de una concepción en la cual el Estado y la Sociedad son democráticos, ya que se consideraba que durante el periodo 1961-1998 no se había materializado, ni en lo normativo, ni en la sociedad, el ejercicio de la democracia, en tanto se limitaba a ser solo representativa, más no participativa ni protagónica.

Significa entonces, que la educación es una de las herramientas esenciales para la refundación de la República, se establecieron como principios fundamentales de la democracia social, participativa y protagónica, la igualdad y la pluralidad del pensamiento. Se declara, que “...la educación debe ser integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades para acceder a ella...” y, que “...la Educación es plural en su apertura a todas las corrientes del pensamiento universal, como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico” (op.cit.:2000: 18).

Estos preceptos inspiraron los artículos 102 y 103 de la Constitución Nacional, los cuales sintetizan el modelo educativo concebido en la nueva carta magna al establecer que la educación es un derecho humano y un deber social que debe ser asumido y garantizado por el Estado, asegurando su gratuidad en todos los niveles y modalidades. Su finalidad es asegurar el desarrollo personal para el ejercicio de la participación ciudadana en los procesos de transformación social.

Sobre este entramado constitucional se estableció y difundió el discurso de la inclusión y la igualdad, que haría posible superar la condición de marginalidad y exclusión en la que se encontraba una parte importante de la población estudiantil venezolana, principalmente, desde la década de los

ochenta como consecuencia de la profundización de las medidas de ajuste económico.

Consecuencialmente, se concreta la creación del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, hecho que evidencia la relevancia del tema al ser elevada la gestión al más alto nivel del poder ejecutivo. Este reconocimiento, en consonancia con el proyecto revolucionario, dio origen a la diferenciación de los órganos del gobierno encargados del diseño e implementación de las políticas en materia de educación superior, trasladando el tratamiento del tema a líneas de mando superiores y centralizando la toma de decisiones, lo que fomentó la acelerada expansión de diversas instituciones universitarias por varios estados y municipios del país. (CINDA, 2011: 48)

Tal presencia del Estado, se consideró como garantía del acceso al conocimiento, la construcción de la democracia participativa, el ejercicio del pensamiento crítico y la pertinencia social de la educación superior.

Es así, como surge una de las estrategias más importantes, la implementación del Proyecto “Alma Mater” para el mejoramiento de la calidad y la equidad de la educación universitaria, con el objetivo de mejorar la excelencia de las instituciones de educación superior, a partir de: (a) implementación de un sistema de evaluación y acreditación institucional; (b) diseño de un modelo de financiamiento, basado en consideraciones técnicas de asignación, seguimiento y control presupuestario y no en las usuales asignaciones incrementales; (c) mejoramiento al sistema de carrera académica y (d) fortalecimiento de las instituciones universitarias, cuyo funcionamiento presenta al momento mayores deficiencias. (op.cit.: 149)

En el marco de la consecución del objetivo propuesto por el Gobierno nacional de lograr una nueva institucionalidad en el país, a partir del Primer Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013, se oficializa un sistema de educación superior paralelo al existente hasta el

momento, en el cual las instituciones oficiales son directamente controladas por el gobierno. En consecuencia, y de acuerdo a publicaciones del CINDA (2011: 149), para finales del año 2008, la plataforma de Instituciones de Educación Superior en Venezuela es conformada de la manera siguiente:

a) 60 Universidades:

- 7 autónomas: UCV, ULA, LUZ, UC, UCLA, UDO, USB
- 28 universidades experimentales oficiales
- 25 universidades privadas

b) 86 institutos universitarios:

- 27 institutos universitarios oficiales
- 59 institutos universitarios privados

c) 16 colegios universitarios:

- 7 colegios universitarios oficiales
- 9 colegios universitarios privados

d) 10 institutos de estudios superiores:

- 8 institutos de estudios superiores oficiales
- 2 institutos de estudios superiores privados

A raíz de los recurrentes cambios estructurales, las universidades públicas de Venezuela, han cumplido un extraordinario papel en la formación de personal académico y profesional del más alto nivel, lo que ha hecho posible los avances importantes de todo el sistema educativo, científico y tecnológico. Así, el nivel de desarrollo nacional actual, es en gran medida, resultado de la acción de la Instituciones de Educación Superior.

Sin embargo, a pesar de esos logros, aún continúan presentes una multiplicidad de complejos problemas, amenazas, vicios y dificultades de diferente naturaleza y atribuibles a diversas causas, tales como insuficiencia en la asignación de recursos presupuestarios, incremento de los costos en personal docente, administrativo, obrero y jubilado, conservación de

instalaciones e infraestructuras, mantenimiento de equipos, servicios estudiantiles, entre otros. Lo que da pie a la tesis de la diversificación de las fuentes de recursos financieros en las universidades públicas, utilizando los diferentes potenciales que poseen, tanto interna como externamente, lo que facilitará ese proceso de transformación que permita asumir esa nueva misión y demostrar con hechos incuestionables su capacidad de respuestas científicas a los nuevos retos que le ha planteado el entorno emergente.

Al respecto conviene destacar lo siguiente:

*“Hoy, nos encontramos en una coyuntura nacional muy parecida a la vivida por el Libertador en relación a la necesidad de realizar una transformación universitaria profunda. El estudio de cómo procedió el Libertador nos puede dar suficientes luces para no cometer errores, que luego lamentaremos intensamente. Quiera la Providencia que la historia nos ilumine lo suficiente, a fin de salir airoso en el enfrentamiento de tan grande responsabilidad, por el bien de la patria, de la universidad y de nuestro pueblo. Los errores que en este caso se cometan gravitarán negativamente sobre el desarrollo del proceso revolucionario”. (Fuenmayor, 2005: 02)*

Como se observa, el soporte financiero del estado es indispensable para la expansión universitaria, pero no debe ser el único ingreso económico de éstas. Los centros universitarios deben orientar sus esfuerzos por encontrar nuevas fuentes de financiamiento, incluyendo no solo a la institución, sino también, al sector privado y a las autoridades locales y regionales. Esta tarea, que en las condiciones políticas y económicas actuales, donde está presente el bloqueo económico de Estados Unidos y gran parte de países Europeos hacia Venezuela; la guerra económica caracterizada por una inflación inducida y la pandemia mundial generada por el Covid -19, entre otras, se convierte en un verdadero desafío.

Evidentemente, todas estas circunstancias han afectado de manera directa al sector universitario. Los altos costos de conservación en infraestructuras y

pagos de nóminas salariales, han truncado el desarrollo de otras áreas esenciales como la investigación, la extensión, prácticas académicas, formación docente, el deporte y la cultura, entre otras. Eso, sin mencionar la imposibilidad total de producir bienes y servicios como medios para generar ingresos propios ante la falta de capital de trabajo, equipos, insumos y materiales, que por su naturaleza, son de altos costos en la mayoría de los casos.

A parte de esto, en Venezuela, entre las universidades experimentales encontramos a la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), históricamente considerada como una institución de educación universitaria pública con vocación agrícola.

Constituida fundamentalmente, para el afianzamiento de valores trascendentales humanos, con la realización de funciones rectoras en educación, la cultura y ciencia, mediante actividades de docencia, investigación y extensión puestas al servicio de la comunidad y destinadas a promover los recursos humanos en el campo científico, tecnológico y humanístico. Aspectos requeridos para el desarrollo integral de la región, enmarcados dentro de un espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana y abierto a todas las corrientes del pensamiento universal.

Inicialmente, su ámbito de acción alcanzaba a los estados Apure, Barinas, Cojedes y Portuguesa, ofertando carreras a nivel de pregrado en áreas de conocimiento en Ingeniería, Arquitectura y Tecnología; Ciencias Sociales; Ciencias del Agro y del Mar; Ciencias de la Educación y Ciencias de la Salud (PNF).

Para el año 2005, se suma a la vieja estructura y con la apertura de la Misión Sucre, la UNELLEZ Municipalizada, donde se amplió las extensiones hacia los estados Mérida, Lara y Táchira y sus respectivos municipios.

Actualmente la UNELLEZ, tiene registradas más de 40 carreras en el área de pregrado, así como especialidades, maestrías y doctorados en el área de postgrado; cuenta aproximadamente con 4.000 profesores y 65.000 estudiantes.

Ahora bien, a pesar de los esfuerzos que realiza el gobierno nacional, dentro de las políticas de participación total e igualitaria, la crisis política y económica del país, aunado a las medidas coercitivas unilaterales impuestas arbitrariamente a Venezuela, han ido mermando las disponibilidades presupuestarias asignadas anualmente a través de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), vislumbrándose en la reducción de las cuotas solicitadas por las propias casas de estudios en la presentación del anteproyecto anual; y en contra posición se procede a la reconducción de los presupuestos asignados en años anteriores, donde no se consideran elementos tales como la inflación, incremento de la matrícula estudiantil, incremento de la nómina del personal activo y jubilado, entre otros aspectos.

Está presente también, la imposición de lineamientos por parte del Estado para limitar los recursos asignados a través de la figura de maquetas mensuales para pago de personal, y los pagos por concepto de funcionamiento bajo la figura de créditos adicionales futuros sin estimaciones precisas y ajustadas a los reales requerimientos.

Toda esta situación, deja a las universidades nacionales y a la UNELLEZ particularmente, con evidentes déficits presupuestarios que se traducen en ajustes internos para dar prioridad a los compromisos de pago de los servicios estudiantiles (becas, auxilias, transporte, salud, entre otros) dejando en un segundo plano la actividades prioritarias como la docencia, la investigación, la innovación, la extensión universitaria y el cumplimiento de las obligaciones legales frente a proveedores de bienes y servicios.

Esta realidad se ve claramente reflejada en la asignación presupuestaria por proyectos de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos “Ezequiel

Zamora” de acuerdo a lo publicado en la Memoria y Cuenta Institucional de los años 2019, 2020 y proyección del año 2021. (Ver Tabla 1.)

Tabla 1.  
Asignación Presupuestaria por Proyectos UNELLEZ. Años 2019 y 2020.

Nombre del Proyecto	Monto asignado 2019	(%)	Monto asignado 2020	(%)	Monto Proyectado 2021	(%)
Formación de estudiantes en Pregrado y Postgrado	9.212.340,00	4,50	28.249.965.536,00	29,87	159.876.754.577,00	27,22
Investigación y Creación Intelectual	11.868.251,00	5,80	13.657.775.071,00	14,44	74.384.008.440,00	12,66
Intercambio, Transferencia y aplicación del conocimiento	28.892.196,00	14,11	23.601.923.504,00	24,96	113.289.232.669,00	19,29
Servicio de Soporte y Apoyo a la Prosecución Estudiantil.	129.727.908,00	63,37	29.065.516.386,00	30,73	239.785.221.624,00	40,83
Mantenimiento de la infraestructura e insumos	25.021.260,00	12,22	-	0	-	0
<b>Totales</b>	<b>204.721.955,00</b>	<b>100</b>	<b>94.575.180.497,00</b>		<b>587.335.217.310,00</b>	<b>100</b>

Fuente: Adaptado de Memoria y Cuenta UNELLEZ. (2019 y 2020)

Siendo así, que el monto de los recursos asignados por el estado a la UNELLEZ por el Proyecto de Servicio de Soporte y Apoyo a la Prosecución Estudiantil para el año 2019, alcanza el 63,37 % del total de la asignación por proyectos para ese periodo fiscal. En los años 2020 y 2021, este proyecto sufre una importante baja porcentual de 30,73 y 40,83 % respectivamente, en comparación con lo asignado en el año 2019. Estos resultados anuales reflejan claramente que el mayor aporte que realiza el Estado a las universidades, específicamente a la UNELLEZ, va dirigido hacia

el cumplimiento de los compromisos estudiantiles, siendo este, sin lugar a dudas el mayor aporte en los ejercicios fiscales analizados.

Los Proyectos de formación de estudiantes de pregrado y postgrado tan solo contaron con un 4,50, 29,87 y 27,22 % del total asignado para los proyectos en los años 2019, 2020 y 2021 respectivamente.

En cuanto a los aportes para el apoyo a la investigación y creación intelectual se percibe una importante variación porcentual entre los años 2019 y 2021 partiendo en el 2019 con el 5,40 % y pasando a 14,44 % en el año 2020 y a 12,66 % en el proyectado año 2021. Estas proporciones asignadas por año, se podrían considerar como muy bajas con respecto al total presupuestado, dada la importancia que este proyecto involucra, como lo es la investigación y la innovación científica consideradas bases esenciales en la generación del conocimiento y crecimiento del país.

En cuanto a los recursos destinados al Mantenimiento de la infraestructura y dotación de Insumos, en el año 2019, a la UNELLEZ se asignó el 12,22 % del total para los proyectos aprobados. Para los ejercicios fiscales 2020 y 2021, no aparece una asignación específica por este concepto.

Entre los Obstáculos presentados en la Memoria y Cuenta de los años 2019 y 2020 referente a la limitación presupuestaria se evidencia expresamente lo siguiente:

*Enfrentar el bajo presupuesto asignado a esta función universitaria tan importante en revolución (nuevamente representa el 21 %) y en la coyuntura actual que vive el país con una moneda con menor poder adquisitivo y una necesidad creciente de las comunidades en recibir el apoyo y acompañamiento de la Universidad en la búsqueda de soluciones a sus necesidades.*

- *Limitado presupuesto para los gastos de operatividad y funcionalidad de los programas académicos en los cuatro Vice-Rectorados.*
- *Limitado presupuesto para los gastos de proyectos y eventos científicos. (Memoria y Cuenta UNELLEZ. 2019: 35; 2020: 43)*



Es de resaltar que la UNELLEZ, como ente organizado de educación superior cuenta con un patrimonio propio de recursos agrícolas, pecuarios y tecnológicos, que manejados de manera eficiente y estratégicamente, pueden coadyuvar en nuevas opciones financieras y complementaría sustancialmente la asignación presupuestaria anual, contribuyendo así, a la eficaz consecución de los objetivos y metas institucionales, todo en pro de la sustentabilidad y sostenibilidad de estos recursos en el tiempo.

Hay que añadir además, que actualmente esta Universidad cuenta dentro de su estructura organizativa, con diversas direcciones, coordinaciones y unidades administrativas que podrían contribuir en la creación, formulación y aplicación de políticas estratégicas para la generación de recursos propios.

Entre ellas, cabe mencionar la Empresa Rental de la Universidad (REUNELLEZ) bajo la personalidad jurídica de Sociedad Anónima (S.A), que en el pasado generó importantes ingresos adicionales, siendo la encargada de la administración directa de las Unidades de Producción Agrícola y Pecuaria pertenecientes a la Institución, adicionalmente, diseñó y ejecutó convenios en materia ambiental con relevantes instituciones nacionales como Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) y la Universidad de los Andes (ULA). Actualmente, es la empresa encargada de administrar la Unidad de Producción Fernando Corrales ubicada en el estado Apure, y direcciona además la Finca “El Carmen” y el Centro de Recría y Mejoramiento Genético “Ezequiel Zamora”, ubicados en el estado Barinas.

Conjuntamente, están consolidadas las direcciones de la Fundación Editorial (FEDUEZ), Laboratorios, el Instituto de Biotécnica Agropecuaria, el Instituto para la Agroindustria Sustentable, el Instituto de Biodiversidad, Conservación y Gestión, el Instituto de Salud Integral de los Trabajadores, Dirección de Estudios a Distancia, Dirección de Postgrado, entre otros.

Bajo este orden e ideas, es necesario indicar que las instituciones públicas venezolanas enmarcan su funcionalidad en los planes estratégicos

aprobados a nivel nacional y que el propósito de los mismos, es tener una visión definida en cuanto a sus objetivos, y en función de ellos, instituir las actividades a ejecutar hacia el logro de lo ya establecido, por ello, las autoridades universitarias deben tener el suficiente conocimiento y motivación para llevar adelante la ejecución de los mismos. Al respecto es importante tener presente lo siguiente:

*Sin una descripción sistémica de la estrategia, los ejecutivos no pueden comunicarla con facilidad ni entre sí ni a los empleados. Sin una comprensión compartida de la estrategia, los ejecutivos no pueden generar alineación en torno de ella. Y sin alineación no se pueden implementar las nuevas estrategias para el actual entorno cambiante de competencia global. (Kaplan y Norton, 2000: 33)*

Bajo este contexto el interés del autor de la presente investigación, se orienta a indagar acerca de cómo la universidad venezolana puede crear nuevas fuentes alternativas de recursos, que le permitan, de forma permanente, reducir los impactos negativos sobre la formación, la extensión, el desarrollo y producción de conocimientos para el desarrollo integral de la nación y la sociedad.

Desde esta perspectiva, se considera pertinente crear un constructo teórico íntimamente relacionado con las políticas y decisiones que adopte la universidad para crear nuevas opciones de ingresos, por lo tanto, gerenciar el hecho del financiamiento universitario representa un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones a nivel estratégico.

Ohmae (2004: 78), señala que “la gerencia estratégica, es una herramienta para administrar y ordenar cambios, definir objetivos, establecer estrategias; así mismo, se reconoce la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro”. Este importante pensador estratégico divide en sus partes constitutivas lo que considera problemas, tendencias, acontecimientos o situaciones que parecen venir integradas como un todo, y tras descubrir el

significado de estos componentes, los vuelve a ensamblar para maximizar sus ventajas, lo cual le permite encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes.

Mayormente en las organizaciones, muchos procesos relacionados con la gerencia parecen claros y estables, modelables y previsibles. En este sentido y de acuerdo a lo explicado por Padrón (2014: 3), “la razón es que ha imperado un enfoque epistemológico positivista para interpretar a la organización, su gerencia, su comunicación, y hasta su futuro: experimentación, prueba de hipótesis, cuantificaciones, demostraciones de plena certidumbre, linealidad, direccionalidad, y previsibilidad”.

A su vez, explican Vilardy, Plata y Romero (2010: 86), como estamos históricamente situados en Latinoamérica y políticamente comprometidos con su presente y su futuro, la definición de gerencia debe retratar también una filosofía social elaborada a partir de la perspectiva cultural y política de América Latina y el Caribe en el contexto global de la nueva realidad transdisciplinaria de la Gerencia.

Explican los autores que “el gerente estratégico debe asumirse como un agente de cambio y de transformación, que conduzca a las organizaciones por nuevos rumbos, nuevos procesos, nuevos objetivos, nuevas estrategias, nuevas tecnologías e incluso nuevos riesgos”. Explican claramente, que el gerente debe convertirse en agente con dirección y orientación, modificando comportamientos y actitudes del capital humano; un agente cultural con estilo, utilizando técnicas dirigidas a incrementar la habilidad del liderazgo y resaltar los valores institucionales.(op.cit.: 87)

Si la gerencia es tolerable, como concepción de dirección, en lugar de divorciarla de la administración, se concibe como un peldaño superior de la misma, en el que además de garantizar el riguroso cumplimiento de lo establecido y el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y financieros con que se cuentan, orienta la organización hacia un

campo más avanzado, posibilitando el desarrollo de las potencialidades de la misma, explotando además, las posibilidades que brinda la interacción con el entorno.

Las metamorfosis sustanciales que el orbe existente solicita a los sistemas administrativos, requieren dirigentes que no solo administren con eficacia y con eficiencia, sino que además de ello, dirijan el complejo proceso de formación de las nuevas promociones del talento humano, utilizando en su misión habitual todas las ciencias que contribuyen a tan nobles propósitos. Se conoce que la administración y las organizaciones como un todo, analiza sus componentes y sistema de relaciones, requiriendo para ello de un conjunto de conocimientos sistematizados y lógicamente estructurados que permitan, a partir de los hechos y enfoques teóricos conocidos, interpretarlos correctamente y perfeccionarlas. (op.cit.: 89)

De ahí, que se tengan en cuenta el sistema de relaciones administrativas que regulan el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones, así como la determinación de las condiciones necesarias de manifestación y aplicación de esas relaciones que propicien mayor eficiencia, eficacia, efectividad y competitividad en la vida económica, sociopolítica, ideológica y espiritual de la sociedad.

Se ha esgrimido con franqueza que uno de los elementos que distingue a una organización de otra es la sumatoria de sus capacidades individuales y organizativas, ya que en la medida en que se integran visión, misión, estructura, talento humano, equipos de alto desempeño, procesos sinérgicos que dan cohesión a su clima interno y cultura organizacional; en esa misma dimensión se generan las condiciones para crear espacios en los cuales la productividad se convierte en el catalizador de una gestión creativa orientada, no sólo al éxito organizacional y a la solución de situaciones problemáticas, sino también, a la exploración y captación de nuevas oportunidades de ingresos o posibilidades potenciales que permitirían

incrementar los niveles de productividad, proyectarse a otros mercados y fortalecer la gestión creativa de su talento humano. (op.cit.:92)

Por estas razones, se demarca que los procesos y espacios organizacionales creados para promover nuevas fuentes de ingresos a partir de la gestión del crecimiento organizacional endógeno y exógeno, permiten inferir que la creatividad no es sólo el proceso de generación de ideas, sino también la gestión de las mismas para que se traduzcan en innovaciones que aporten valor agregado por la vía de la solución de problemas o bien por la vía del sentido de oportunidad organizacional, lo cual favorecerá el fortalecimiento de sus procesos y de sus capacidades internas, así como coadyuvará al posicionamiento de la organización en un determinado mercado en función del desarrollo eficiente de innovaciones incrementales, semirradicales o radicales.

De allí, la motivación del investigador en diseñar un constructo teórico constituido por conceptos, métodos y estrategias, siendo la novedad científica la teorización respecto al proceder para la ejecución bajo el enfoque de la gerencia estratégica como alternativa para la generación de recursos propios en las universidades venezolanas, considerando como realidad ontológica la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ).

Habida cuenta de lo expuesto, surgen una serie de dudas e inquietudes de marcada importancia referente a la problemática planteada, las cuales conllevan a formular las siguientes interrogantes: ¿Es posible describir la realidad actual de los recursos presupuestarios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” según asignación presupuestaria? ¿Cuáles son las posibles fuentes alternativas de generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”? ¿Cuáles son los factores subyacentes internos y externos que han de considerarse para la generación del

constructo teórico en el abordaje de la Gerencia Estratégica como alternativa para la Generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”? ¿La aplicación de la gerencia estratégica propicia la generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”? ¿Es posible elaborar un constructo teórico gerencial estratégico como alternativa para la generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”?

La búsqueda de respuestas a estas interrogantes fundamentan la presente investigación. Los aspectos de interés para este estudio se centran en diseñar un constructo teórico bajo el enfoque de la gerencia estratégica por una parte y por la otra, sustentar teóricamente la generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ).

## **1.2 Contextualización epistemológica y bioética de la investigación**

La expresión epistemología fue introducida en el año 1854 por el filósofo James F. Ferrier, en su obra Fundamentos de la Metafísica. En la actualidad, la epistemología concretamente se describe como la rama de la filosofía que estudia la investigación científica y su producto o resultado es el conocimiento científico. Del griego *episteme* que significa conocimiento, ciencia y *logos*, entendido como estudio, tratado, viene a significar *teoría o estudio del conocimiento*.

Para Vilorio (2021: 69), “la epistemología como tal, se ha convertido en una rama de la filosofía que estudia el fundamento, los límites y la metodología del conocimiento”. Explica el autor, que desde esta mirada, la epistemología ofrece la sustentación del método de estudio de su disciplina en todo lo relacionado con el origen de la misma a partir de sus principios y derivaciones; su desarrollo dentro de una corriente y una postura filosófica que inspira respuestas bajo el lente de un paradigma, conformando su

lenguaje. Es decir que la *episteme* es el hilo conductor de la investigación que le da la armonía y coherencia a la configuración del conocimiento. El filósofo Aristóteles expresaba que “el saber se nos presenta así como el saber humano más excelso, como el conocimiento que da plena satisfacción a nuestra curiosidad” (Fuenmayor, 1992: 12)

A criterio de Padrón (op.cit: 32), y a manera de síntesis explica que la epistemología “es la rama de la filosofía que representa las variaciones que muestran entre sí las producciones científicas”. Explica el autor que el *episteme* se sustenta sobre la base de patrones observables de trabajo que se adaptan a algún paradigma, el cual obedece a un cierto sistema de convicciones o lo que es lo mismo, se inserta o tiene las características de un determinado enfoque. Por tanto, cada ser humano tiende a pensar y a reflexionar sobre las cosas y situaciones de una manera característica, con patrones de pensamiento relativamente repetitivos, en especial cuando las situaciones también lo son.

A partir de observaciones y reflexiones realizadas en torno a esta situación, algunos investigadores como Padrón (op.cit.: 34), han propuesto la hipótesis de la existencia de *estilos de pensamiento*, que resulta fundamentalmente en las diferentes fases de adquisición de un nuevo conocimiento en contextos formales e informales diferentes o análogos. De este criterio filosófico, sobre los estilos del pensamiento, surgen los enfoques epistemológicos considerando la fuente primaria del conocimiento y la predominancia del sujeto o del objeto de investigación en el proceso.

Los criterios usados para diferenciar los enfoques epistemológicos se fundamentan básicamente en dos variables de convicciones ellos son el origen del conocimiento y la naturaleza objeto del conocimiento. De cada uno de ellos se derivan dos estilos de pensamiento a saber:

1. *Origen del conocimiento*
  - Empirismo

- Racionalismo

## 2. *Naturaleza objeto del conocimiento*

- Realismo
- Idealismo

Cada una de estas variables, al hacer posibles combinaciones entre ellas, permiten presentar cuatro enfoques epistemológicos que se señalan a continuación:

- Empirismo – Inductivista
- Vivencialismo – Experimentalista
- Racionalismo – Deductivista
- Interpretativo – Sociosimbolista.

La explicación causal hace mención a posturas positivistas con respecto a las formas de abordar las investigaciones que se hacen sobre los fenómenos sociales. De acuerdo a Padrón (op.cit.: 34), “este positivismo científico va a pretender hacer ciencia social, histórica, económica..., acentuando la relevancia de la leyes generales para la explicación científica y tratando de subsumir bajo el mismo y único método a todo saber con pretensiones científicas”. Continúa explicando el Autor, que en esta intervención del positivismo en aspectos sociales, “la metodología de generación del conocimiento se basa en procedimientos de análisis de datos como los establecidos en las ciencias exactas, y se caracteriza por ser racional, objetivo, basado en lo observable, en lo manipulable y verificable”

El enfoque epistemológico adoptado para la presente investigación se fundamenta en el Racionalismo – Deductivista. Con el racionalismo, como método de pensamiento sobre el que se construye la necesidad del dominio del hombre sobre la naturaleza y del hombre mismo, la duda científica y el escepticismo, sería la lógica del discurso de la modernidad sobre la que se asentaría y donde la razón es la fuente del conocimiento. Horkheimer y Adorno, (2006: 3), explican que la razón “es la instancia del pensamiento



calculador que organiza el mundo para los fines de autoconservación y no conoce otra función que no sea la de convertir el objeto, de mero material sensible en material de dominio”

Se considera como medio adecuado para el logro del conocimiento la vía deductiva, la cual, desde un punto de vista lógico, representa la inferencia de conclusiones a partir de premisas más generales.

En el presente estudio el enfoque del episteme parte del análisis general del contexto de la problemática planteada que contemplan los precedentes históricos, sociales, económicos, jurídicos y políticos y su permanencia en el tiempo. Estos razonamientos son factibles de medición, lo que permiten llegar a lo particular mediante la recolección y análisis de datos para contestar las interrogantes formuladas. Los resultados obtenidos se basan en la medición numérica y el uso de estadísticas descriptivas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en la población, por tanto, los elementos del estudio permiten generar nuevos conocimientos y contribuir a la ciencia.

En cuanto a la relación sujeto-objeto, donde de acuerdo a Horkheimer y Adorno, (op.cit.: 6), “el objeto de investigación se configura como consecuencia de delimitar el problema, expresado por el sujeto; siendo el objeto la configuración que expresa a través de la cultura epistemológica del investigador el proceso u objeto de la realidad, donde se manifiesta el problema”. Dentro de esta orientación epistemológica se hace énfasis en el objeto de conocimiento, del cual se supone su existencia independiente de la conciencia del sujeto investigador, sin que por ello, se niegue la posibilidad de representar los hechos bajo la óptica de la ciencia, esto es, más adecuado a las características del hecho que a las necesidades individuales.

Es evidente que este enfoque permite la objetividad del sujeto investigador, ya que evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad y establece las

condiciones básicas que contribuyen a dar coherencia y validez a la investigación, siendo esta la manera del cómo se adquirirá una noción cercana a la realidad estudiada como problema, para proporcionar una propuesta que contribuya a conocimientos emergentes y novedosos en la solución de lo estudiado. De esta manera se busca priorizar en la actividad investigativa la participación protagónica y activa del objeto de estudio, su entorno y del mismo sujeto investigador, visualizando una epistemología que da un tratamiento a la teoría como un proceso permanente de configuración del conocimiento científico.

Reforzando lo planteado con el artículo científico que indica lo siguiente:

*El proceso de configuración del conocimiento científico es hermenéutico, sistémico, dialéctico, complejo y configuracional, pero no es sólo una relación pasiva sujeto – objeto, (...) El conocimiento científico se genera a partir de la configuración sistémica y compleja de las configuraciones biogenéticas del sujeto, en dialéctica con las configuraciones neuropsicológicas y las configuraciones socioculturales de las que emerge un sentido y un significado holístico y personal extremadamente complejo. (Pradenas, 2003: 29)*

Bajo este marco de ideas, es procedente resaltar lo expuesto por Gras (1980: 12), al respecto cuando indica que la mejor manera en que la investigación identifica al objeto de estudio es por medio del concepto, un intento de abstracción realizado sobre algún aspecto o rasgo que presentan las cosas bajo observación. “La inteligencia, rendimiento, agresión, emoción, tendencia, son ejemplos de esto. El mencionado autor, se refiere al *constructo* “como un concepto formulado en forma deliberada con objetivos científicos, que tiene dos características: a) se vincula con otros constructos (aspecto relacional), y b) es sujeto de observación y medición (aspecto reductivo)”.

Cuando un concepto puede ser observado y medido, y si puede relacionársele con otros conceptos a través de hipótesis, entonces puede

utilizársele en la investigación científica y se denomina *constructo*. En adición, los constructos se pueden definir como propiedades que son subyacentes, a las cuales no se les puede medir en forma directa, solo se miden a través de manifestaciones externas de su existencia, es decir, usando indicadores. (Gras 1980: 14)

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### *1.3.1 Objetivo General*

Diseñar un constructo teórico gerencial estratégico como alternativa para la generación de recursos propios en las universidades públicas venezolanas. Realidad ontológica: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ).

#### *1.3.2 Objetivos Específicos*

- Describir la realidad actual de los recursos presupuestarios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.
- Especificar las posibles fuentes de generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.
- Identificar los factores subyacentes internos y externos que han de considerarse en el diseño del constructo teórico gerencial estratégico para la generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.
- Indagar sobre la aplicación de la gerencia estratégica como apoyo a la generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.
- Elaborar el constructo teórico gerencial estratégico como alternativa para la generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.

#### **1.4 Justificación y línea de investigación**

Para contextualizar la configuración teleológica de la presente investigación, cabe traer a colación que en las universidades venezolanas, la deficiencia presupuestaria genera un impacto negativo en el desarrollo de las actividades de docencia, extensión e investigación, lo que a su vez se traduce en una afectación directa a la libertad académica, la autonomía universitaria y el derecho a una educación de calidad.

Las universidades como toda organización, necesitan tener una orientación estratégica, que les facilite a través del análisis, tanto interno como externo, conocer la realidad técnica y financiera actual y determinar los objetivos institucionales a futuro, de allí, la importancia de la gerencia estratégica como herramienta de apoyo para evaluar y analizar los retos institucionales que tendrán que afrontarse en materia docente, donde persiste una nueva realidad tecnológica que obliga a reflexionar sobre las cualidades del docentes como asesor educativo y social necesario para las próximas décadas, determinando simultáneamente el financiamiento requerido para estos cambios.

De allí, que el esfuerzo de esta investigación represente un intento para diseñar un constructo teórico como alternativa para la generación de recursos propios en las universidades públicas nacionales, tomando la realidad ontológica de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), razón por la cual, el estudio surge por la necesidad de un reconocimiento del mismo que permita a las autoridades universitarias, desarrollar durante su gestión, actividades con la intención de coadyuvar en el logro de las metas trazadas, pero sustentado bajo el fortalecimiento financiero propio en el mediano y largo plazo, donde el Estado es la única fuente generadora de fondos, lo que ha conllevado a un recurrente déficit en los presupuestos asignados a las instituciones en los últimos cinco años.

Para dar respuesta a lo expuesto anteriormente, la investigación se desarrolló bajo la línea de Investigación del Doctorado en Gerencia Avanzada denominada: Gerencia Empresarial y Social en Tiempos de Incertidumbre contenida en la Propuesta de Programa Doctorado en Gerencia Avanzada (2021: 48), logrando las competencias siguientes:

- 1. Éticas e innovadoras idóneas para la investigación con metódicas integrales que les permitirán la construcción de conocimiento teórico práctico en función de garantizar el desarrollo armónico de la Nación.*
- 2. Procedimentales para actuar en las organizaciones empresariales locales, nacionales, internacionales a través de la vinculación directa con la comunidad para transformar la empresa y su entorno socio-cultural.*
- 3. De organizador e investigador social, emprendedor, capaz de comprometerse con la solución consensuada y colectiva de los problemas sociales y económicos que afectan al país.*

Ciertamente, la realización de la presente investigación pretende la construcción de un marco referencial teórico-práctico que oriente, mediante la gerencia estratégica, la diversificación de los ingresos económicos anuales a través de la generación de recursos propios en el marco de la sostenibilidad y sustentabilidad en el tiempo, fundamentado en el análisis de los factores internos y externos que involucra la institución.

Desde el punto de vista metodológico, se centra básicamente en un trabajo aplicado, teniendo como propósito primordial la resolución de problemas inmediatos en el orden de transformar y aprovechar las condiciones existentes. Se contempla como una investigación descriptiva, la cual facilita el diseño de un constructo teórico para la aplicación de las herramientas de la gerencia estratégica dirigido a aquellas dependencias académicas y administrativas de la Institución que estructuralmente puedan contribuir a la generación de nuevos recursos financieros como un importante aporte a la academia, la investigación, la extensión y la producción institucional.

En este contexto, los resultados obtenidos a través del estudio brindarán sustentos teóricos válidos a la gerencia estratégica, especialmente a la gerencia estratégica universitaria, y que servirán para emprender acciones transformadoras. Además, que los resultados se aprovecharán para mejorar las funciones Académicas de docencia, Investigación y Extensión, en consonancia con nuevos paradigmas del conocimiento científico, y nuevos emprendimientos populares como respuesta oportuna ante las exigencias provenientes de la sociedad, pero para ello, debe vencer el inevitable obstáculo financiero.

Desde la perspectiva socio-económica, la investigación se enmarca dentro de las Líneas Generales del Tercer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2019-2025. Contribuyendo al desarrollo y aplicación del Objetivo Histórico 1 que textualmente expresa lo siguiente: “Defender, expandir y consolidar el bien más preciado que hemos reconquistado después de 200 años”, y fundamentado en el siguiente objetivo específico el cual señala:

*Fomentar la investigación y la conciencia crítica sobre los mecanismos de dominación y colonización presentes en las maneras de conocer, producir y convivir, como base para la gestación de nuevas formas de conocimiento, producción y convivencia, fundadas en nuestras tradiciones histórico-culturales y en la plena satisfacción de las necesidades humanas.*

En consecuencia la presente investigación será una contribución a los planes nacionales y regionales en materia de impulso a la gerencia, con el fin, no solo de mejorar la calidad de la educación universitaria, sino de aumentar la autonomía financiera y asegurar la producción en los llanos occidentales venezolanos.

Es deber de toda institución universitaria, en consecuencia de la UNELLEZ, el orientar sus políticas hacia la continuidad y apertura de nuevos procesos que contribuyan a la transformación social, mediante la creación e innovación

de conocimientos científicos, tecnológicos y culturales, como alternativa a las exigencias sociales. El presente estudio reviste preponderancia desde el punto de vista educativo, al generar una representación actualizada enmarcada en una nueva realidad; donde se asume una perspectiva paradigmática crítica, sistémica, ecológica, cognitiva y conductual para desarrollar la Gerencia Estratégica en pro de las Instituciones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se refleja el estado del arte y la configuración epistémica de la investigación, para ello, se abordan los planteamientos que la sustentan y fundamentan teóricamente, se inscriben dentro del ámbito de las investigaciones previas, los referentes teóricos relacionados con la situación objeto de estudio. De igual manera, se ubican los distintos estudios y autores especialistas en el tema a los fines de fundamentar la búsqueda de herramientas para el análisis y la interpretación de la realidad y contextualizar de acuerdo a las teorías aprobadas al respecto.

#### **2.1.Estado del Arte**

El estado del arte implica un análisis hermenéutico y crítico del objeto de estudio para la transformación de su significado, de manera tal, que permita superar la visión técnica del análisis del conocimiento investigado hasta el presente, hacer un balance como punto de partida y de allí, crear escenarios para generar nuevos aportes a la ciencia en relación al objeto de estudio. Para lograr el desarrollo del presente análisis hermenéutico se revisaron las investigaciones consideradas como antecedentes del presente estudio, estableciendo en primera instancia las del ámbito internacional, posteriormente se reflejan investigaciones de contexto nacional.

##### *2.1.1. Antecedentes de investigaciones previas*

Para el desarrollo del presente estudio se inició con la revisión de la investigación doctoral titulada *Papel del Estado en el Desempeño de los Sistemas de Educación Superior. Comparación empírica entre Chile y Ecuador*, presentada por Llerena (2018), ante la Universidad Autónoma de Madrid. La autora confiere cierto interés, en conocer qué tan eficiente ha sido



el papel del Estado en Latinoamérica, especialmente en dos países que tienen condiciones socioeconómicas heterogéneas: Chile y Ecuador. El objetivo general que ha guiado la investigación es determinar las similitudes y diferencias de la intervención del Estado en el desempeño de los sistemas de educación superior en estos dos países. El desarrollo de la investigación se apoya en el análisis de datos empíricos y la realidad presente en cada país. Debido a ello, combina métodos de análisis comparativos y cualitativos para abordar de manera más eficaz el objetivo general del estudio. Emplea un diseño descriptivo para el desarrollo de la investigación con un enfoque epistemológico racionalista.

Compara, a partir de la experiencia internacional, el impacto socioeconómico generado por la intervención del Estado en los sistemas de educación superior. La autora señala que la motivación de la investigación la sustenta en dos razones de carácter político-económico: La primera, ver el grado de adopción de políticas públicas desde la experiencia internacional para el fortalecimiento del capital humano y su interrelación con el aparato productivo; y la segunda, que esta ventaja competitiva permita a las economías insertarse en un mundo altamente globalizado. Expone la autora que la educación superior es considerada como un bien *público y estratégico* que genera ganancias tanto privadas como sociales.

El dilema es quien debe financiarla, si debe ser desde la esfera pública o desde la esfera privada. Explica que existen diferentes teorías para deducirlo y cada una aporta un argumento diferente. De acuerdo a la teoría general del empleo, el interés y el dinero de economista, periodista y financiero inglés John Maynard Keynes, citado por la autora, sería el Estado quien debe financiarla mediante una actuación directa en lugar del mercado. En su obra se enfatizó que, en tiempo de crisis, la política del gobierno puede ser una mejor herramienta para manejar la economía. Su ideal se refería a que no se debe esperar al mercado y debe ser el Estado el que actué a corto plazo. Es

decir, el gasto público en investigación, salud pública, educación e infraestructura ayudarían al crecimiento de estas áreas.

Milton Friedman, uno de los neoliberales más influyentes de la historia, de acuerdo a lo citado por la autora, indica que las personas deben asumir los costos de su educación. Explica la autora, que este importante pensador neoliberal considera que un sistema de masas de alta calidad no puede ser totalmente financiado por los contribuyentes por lo que sería conveniente que los fondos públicos deban complementarse con los privados. Así, la expansión resultante sería eficiente, al no estar determinada por un solo brazo dominante como el Estado, sino por las decisiones participativas de estudiantes, padres de familia, universidades y sociedad.

En relación al interés público en la educación superior, continua señalando la autora, que el economista Paul Samuelson en su obra Curso de Economía Moderna, manifestó que la educación superior es de naturaleza pública, solo si no puede operar en un mercado. Mientras que el filósofo estadounidense, John Dewey sugiere que todos o algunos aspectos de la educación superior pueden ser públicos o privados. Tanto la educación como la investigación trascienden en beneficio público, incluso la educación superior privada es una cuestión de interés público si las personas y el Estado así lo determinan.

A este respecto concluye la autora que dentro del sistema de educación superior, se deben incorporar elementos de mercado, pero con una participación estatal que tenga consideraciones sociales más justas. No como un benefactor benevolente sino como un ente responsable que promueva eficientemente la distribución de los recursos escasos.

Finalmente continúa explicado la autora que los estudios comparativos de los sistemas de educación superior entre ambos países reflejan que la creciente demanda por mayores recursos para la educación superior se ve influenciada por presiones *sociopolíticas* que, evidentemente, esperan que este nivel educativo deje de verse como una mercancía.

Todo el referencial teórico expuesto por la autora es un relevante aporte para la presente investigación tomando en cuenta el papel de la educación superior como generadora de conocimiento y profesionales necesarios para impulsar el crecimiento de cualquier sociedad, tomando como realidad ontológica Chile y Ecuador, ambos países latinoamericanos como Venezuela.

Refleja el equilibrio que debe prevalecer entre el Estado, Universidad y Sociedad, en cuanto al financiamiento de la educación superior.

En este mismo orden y como segundo antecedente de investigación internacional, se consideró la investigación realizado por Pérez (2017), quien elaboró la Tesis Doctoral denominada *Constructo Teórico para la Gerencia Universitaria desde la perspectiva del Liderazgo Transformacional*, la cual fue presentada ante la Universidad Libre de Colombia con aportes significativos sobre la temática tratada.

Esta investigación, de corte positivista, con un enfoque metodológico cuantitativo, está orientada epistemológicamente como racional objetiva-realista, cuyo objetivo general es la elaboración de una escala para la identificación de las variables del liderazgo transformacional presentes en la gerencia universitaria.

Parte del análisis deductivo de fuentes secundarias de información, los cuales sirvieron para definir el formulario aplicado a expertos en gerencia universitaria con el que se recolectó información primaria, utilizando métodos de investigación cualitativa.

Entre sus importantes análisis, cabe destacar el referido a las exigencias que se hace a las universidades públicas para que no solo logren el mejoramiento y la eficiencia en sus procesos a fin de responder a la creciente demanda educativa, sino que se alcance la acreditación institucional que los lleve a garantizar que estas sigan siendo el epicentro del desarrollo nacional.

Adicionalmente, se explica que para los rectores el principal objetivo de la gerencia universitaria está relacionado con el aseguramiento de una enseñanza e investigación de calidad y una extensión muy ligada a la problemática social, lo que se sintetiza en el cumplimiento de las funciones misionales con calidad.

De allí, que para cumplir este objetivo se requiere una dirección que combine esa visión social compartida con la comunidad universitaria y un liderazgo que desafíe los procesos de cambio, al tiempo que involucre a todos en la actuación eficaz. Señala el autor, que los rectores de las universidades, manifestaron la necesidad de mejorar la gestión y el financiamiento de la enseñanza superior, para lo cual proponen elaborar capacidades y apropiadas estrategias de planificación y análisis de las políticas, en las que medie la cooperación entre las universidades y los diferentes organismos responsables de la planeación y de la coordinación de la educación superior en cada país.

Se enfatiza en el perfil de los administradores universitarios y argumenta que deben ser receptivos, competentes, capaces de evaluar su gestión y líderes que lleven a la universidad a la transformación, lo que se relaciona con que implícitamente están de acuerdo con la necesidad de impulsar el liderazgo que motive dentro de las universidades, la autonomía, facultad que tiene la universidad para ejercer su independencia política y administrativa con respecto a factores externos, la cual le permite autogobernarse y ejercer la gerencia interna de sus procesos, pero sin perder de vista la obligación de presentar una contabilidad válida y transparente ante todos sus grupos de interés.

Esto implica que la gerencia universitaria debe hacer esfuerzos por defender dicha autonomía, comprometiendo y preparando al personal docente para la gestión universitaria, utilizando mecanismos de motivación e influencia.

Entre los aporte más importantes se cuenta la definición de *gerencia universitaria*, que incluye las dimensiones extensión, docencia, investigación y apoyo a la gestión.

Además aporta indicadores para medir la gestión de dicha gerencia universitaria para cada una de las dimensiones. Se concluye que el proceso gerencial necesario para alcanzar la eficacia en las dimensiones investigación, extensión, docencia y apoyo a la gestión, está conformado por planeación, organización, dirección y control; con estos procesos ejecutados correctamente, la gerencia universitaria da cumplimiento a la mayoría de los compromisos adquiridos.

El estudio anteriormente expuesto permite profundizar, entre las alternativas existentes, sobre el constructo teórico referido a la gestión universitaria donde claramente se le define como el conjunto de capacidades, habilidades y recursos financieros que dispone la institución para cumplir con las dimensiones misionales de investigación, docencia y extensión, a través de los procesos gerenciales, cuya responsabilidad es de los directivos y tiene por objetivo conducir a la universidad hacia la sostenibilidad y al desarrollo institucional; de allí que la función de apoyo a la gestión se erige como eje transversal y permanente para la ejecución de dichas funciones misionales.

Luego se realizó un a análisis importante alaporte de Lara (2007), quien presentó ante la Universidad de Málaga, España, la Tesis Doctoral denominada *Modelo de Gerencia Estratégica para mejorar el Rendimiento de las PYMES de la Universidad Nacional Experimental Venezolana*. Esta investigación se desarrolló bajo la Metodología de estudio de casos múltiples, combinándolo con aspectos exploratorios y descriptivos, considerando que la naturaleza de las cuestiones involucradas es básicamente cualitativa y descriptiva. Se trata entonces de una investigación descriptiva-retrospectiva.

El autor construye el modelo aplicando un enfoque “proceso-evolucionista”, donde se tiene presente que la Dirección Estratégica es básicamente un

proceso, con una secuencia de etapas o fases que deben desarrollarse en el tiempo, con carácter dinámico. Es decir, se trata de vincular la manera como se va configurando la estrategia, tomando en cuenta que resulta de numerosas acciones, secuencia tras secuencia, algunas de las cuales pueden haber sido deliberadamente planificadas o no.

Entre los diversos aspectos tratados en la investigación, se considera relevante traer a colación el referido a la situación jurídica de las Organizaciones Económicas Parauniversitarias (OEPUs) o Pequeñas y Medianas Empresas Universitarias, cuando apunta que para hacer frente a las necesidades financieras, las universidades públicas crean estructuras al margen de la organización central, a fin de aprovechar la flexibilidad que la arquitectura orgánica original no posee.

Si bien es cierto, que las Organizaciones Económicas Parauniversitarias han cubierto ciertas formas legales para su funcionamiento, no es menos cierto, que al amparo del ejercicio comercial se han presentado una serie de circunstancias jurídicas que involucran a la propia empresa y a entes oficiales a los cuales están adscritas, permitido su desenvolvimiento dentro de parámetros que las califican como empresas comerciales *sui generis*, con características especiales, que no posibilitan ubicarlas dentro de las clasificaciones que establecen las leyes y demás normas legales vigentes en Venezuela.

Las empresas Universitarias, por su naturaleza misma, y por el objeto que persiguen, no son iguales a las conocidas empresas Mercantiles, Comerciales o Industriales, o a las Fundaciones, Organizaciones No Gubernamentales, o Asociaciones Cooperativas, por lo que, se estimó para la investigación, la denominación de Organizaciones Económicas Parauniversitarias (OEPUs) o Pequeñas y Medianas Empresas Universitarias.

En cuanto a las diversas conclusiones planeadas por el autor cabe destacar aquella que señala que la puesta en práctica del Modelo de Gerencia

Estratégica para mejorar el Rendimiento de las PYMES de la Universidad Nacional Experimental venezolana, ha permitido valorar su verdadera utilidad.

El mismo se ha construido teniendo como propósito contribuir a que las Organizaciones Económicas Parauniversitarias (OEPUs) o Pequeñas y Medianas Empresas Universitarias de Venezuela, de manera especial las de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, cumplan con el principal objetivo para el cual se les ha creado, como lo es aportar recursos económicos significativos a la Universidad que las ha fundado, y para que apoyen a esta institución en su necesidad de una mayor participación en el desarrollo integral de las entidades donde cumple sus actividades.

Se desprende de esta importante investigación, que indudablemente persiste en Venezuela un vacío legal en cuanto a la actividad de gestión universitaria, dado que la naturaleza primaria de las instituciones de educación superior es la docencia, la investigación y la extensión universitaria. Desde siempre, se caracteriza a las universidades como productoras de conocimientos científicos, económicos y sociales.

Tradicionalmente, la universidad se identifica por la legalidad que gobierna los procesos de producción de conocimiento, donde la utilidad social, política o económica no cuenta como operador determinante de sus resultados y menos aún como autogestionarios. La pregunta rectora para la gestión del conocimiento en la universidad no es cómo maximizar su utilidad, sino cómo asegurar la autonomía de los procesos que lo producen, especialmente aquellos que garanticen el financiamiento de los mismos.

Se consideró además, la investigación presentada por Barrios (2020), titulada *Políticas de Generación de Recursos Financieros en la Universidad Pública Venezolana*, la cual se desarrolló en la Universidad Rafael Beloso Chacín para optar al título de Doctora en Ciencias Gerenciales, con el objetivo de

explicar el resultado de las políticas de generación de recursos financieros adicionales en las universidades públicas venezolanas, como opciones complementarias del financiamiento a la academia. La investigación constituye un acercamiento al enfoque sistémico y multidisciplinario, combinando elementos de la gerencia pública, con las nuevas tendencias de concepción y gestión de la organización abierta al aprendizaje.

Se empleó una metodología cualitativa, usando como herramientas de recolección de información entrevistas y análisis de contenido. La investigación se fundamenta en que los procesos de formulación e implementación de las políticas estudiadas, parten de una visión acotada de la problemática y operan de manera asistemática. Son políticas formales de generación de recursos financieros adicionales; no obstante, son excluyentes, muy sectorizadas y fallan cuando de cubrir la amplia gama de alternativas de financiamiento complementario se trata.

En Venezuela se requiere que la universidad pública explore fuentes ignoradas como donaciones, rentas patrimoniales, y por qué no, el financiamiento por estudiantes del pregrado, muchos de los cuales sí están en condiciones de pagar parte o el total de los costos de su formación profesional. Hay que considerar que en el mundo actual la gratuidad en la Educación Superior es muy poco común; como ejemplo se pueden citar algunos países nórdicos, Alemania, Austria, Argentina y Uruguay.

La autora también expone que a pesar de la gran cantidad de políticas vinculadas al marco gerencial y normativo de soporte a las actividades rentales de las universidades públicas, es aquí donde aparecen las deficiencias más relevantes de la actividad rental y donde se evidencia tanto el carácter reactivo de las universidades como los problemas gerenciales. El hecho de no disponer de mecanismos reales de control en el sector universitario para las actividades de las rentales, la falta de definición de objetivos y metas específicas, y las limitaciones en el rol de los Consejos



Financieros Universitarios, impiden el conocimiento y operacionalización detallados de las políticas, lo que trae consigo que el desempeño no sea susceptible de correcta medición, contraste y control.

Se trata de actores que indudablemente, pudieran estar asociados a los conflictos de gerencia y poder que enfrentan los Consejos Financieros y los Consejos Universitarios en cada institución y sus luchas por reivindicar las atribuciones conferidas en la ley de universidades y sus propios reglamentos, que dictan sus grados de intervención sobre el sector productivo universitario. Finalmente, la Autora concluye, que los conflictos de poder, poca claridad de objetivos, el paradigma a ultranza de gratuidad en pregrado y la falta de criterios de eficiencia y transparencia impiden que se expanda el financiamiento de la academia más allá del que tradicionalmente se recibe del Estado. Los resultados se orientan a que el problema básico es de gerencia y tiene su centro en la administración de las instituciones.

En este sentido, la investigación proporciona basamento teórico donde se expresa que el orientar la gerencia estrategia hacia la generación de recursos, exige transformar la concepción de políticas, métodos de control y dirección, hacia estructuras centradas en el funcionamiento automatizado y con un desempeño eficiente basado en las competencias de cada uno de recursos e individuos envueltos en el quehacer de la organización, esto permite profundizar en el desarrollo del involucramiento humano y ayuda a elevar al máximo las necesidades, con el fin de orientarlos y ofrecerles un desarrollo personal con miras a lograr un comportamiento organizacional efectivo y productivo.

Adicionalmente se menciona la investigación de Villegas (2019), titulada *Generación de Ingresos Propios de la Universidad de los Andes, desde una perspectiva estratégica*. Caso específico Núcleo Universitario “Rafael Rangel”, presentada para optar al título de Doctora en Ciencias Contables de la Universidad de los Andes (ULA). En la Investigación la autora establece el

objetivo de diagnosticar el proceso de generación de ingresos propios de la Universidad de los Andes, desde una perspectiva estratégica. Para alcanzar ese objetivo se llevó a cabo una investigación bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño de campo analítico no experimental. La población estuvo conformada por nueve (9) personas de la Gerencia Alta y Media.

La técnica empleada para la recolección de información fue la entrevista y como instrumento una guía de veinte preguntas con opciones de respuestas cerradas debidamente validadas por la opinión de tres expertos en el área.

Una vez obtenidos los datos, se identificaron los factores internos y externos que influyen o condicionan el proceso de generación de ingresos propios.

Para la determinación de estrategias se aplicó una matriz FODA, que permitió aseverar que para aumentar la generación de ingresos propios se debe establecer un plan estratégico orientado hacia la mejora del proceso administrativo de las actividades rentales del Núcleo Universitario Rafael Rangel. Se recomienda que se incluya la ejecución de controles basados en la normativa institucional vigente, efectivos canales de comunicación, aprovechamiento del recurso humano disponible y la promoción de la cultura organizacional hacia la maximización de los beneficios institucionales.

Como aporte investigativo hace énfasis desde el punto de vista práctico, en establecer la necesidad de propiciar estrategias para el desarrollo de la generación de recursos propios en las universidades públicas venezolanas pues son organizaciones definidas como comunidades espirituales que producen conocimiento y forman profesionales capacitados en distintas áreas, cuya doctrina ejerce la tarea de afianzar los valores trascendentales del hombre.

Para tal fin las universidades deben administrar recursos con la más eficiente y eficaz distribución y así lograr efectividad y calidad en sus funciones,

generando productividad y rendimiento en cada una de las rentales o unidades productivas que posea.

Así mismo se analiza a González y Martínez (2018), con su investigación denominada *Gerencia Estratégica e Innovación Empresarial: referentes conceptuales*, realizada con el propósito de obtener el grado de Doctor en Ciencias Sociales de la Universidad del Zulia.

Estos autores expresan que la innovación se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales dentro de las empresas que quieren seguir siendo competitivas y además socialmente responsables, en un entorno cada vez más complejo y cambiante. Con todo, la innovación no es un concepto fácil de entender; muchas empresas, e incluso académicos, todavía desconocen su significado y cómo puede afectar su evolución.

Por ello, la innovación no siempre implica crear algo nuevo, sino que a veces está relacionada con implementar algo que ya existe. No obstante, muchas firmas abusan de esta definición básica; todo lo que es nuevo para ellos, por pequeño que sea, lo llaman innovación; confundiendo en muchos casos la innovación con mejora continua. Esta investigación busca lograr una aproximación entre la gerencia estratégica y la innovación empresarial, desde una perspectiva de la evolución conceptual de estos constructos.

Los autores sostienen que las organizaciones que desarrollan el aprendizaje organizacional inician con simples procesos anti rutinarios, que no cuestionan la estructura de la organización, sus interrelaciones con el entorno, sus valores o sus procesos de toma de decisiones. Luego se adentra en un segundo nivel en el que se busca la reestructuración organizacional, siempre partiendo desde el aprendizaje individual, y que cuestiona la racionalidad detrás de las acciones. En este sentido, plantean el aprendizaje organizacional como una capacidad dinámica para crear, adquirir y transferir conocimientos, para ser traducidos en un cambio evolutivo en el

comportamiento interno de las empresas, productividad, y una mayor adaptación a los cambios del entorno.

Estos cambios pueden comprender cambios en la capacidad de procesamiento de la información proveniente del entorno, modificaciones de las rutinas, reglas y procedimientos existentes, una renovación de los objetivos, políticas y normas, o simplemente puede conllevar a una modificación de los principios y valores clave de la organización, lo que impulsa una diversificación de productos, acciones y por supuesto de recursos financieros en las organizaciones.

Tomando como base, las investigaciones previas documentadas en la presente indagación, se puede decir que existen suficientes antecedentes que avalen el desarrollo del estudio, razón por la cual se consideran como referencia para la sustentación teórica del mismo, relacionados con los ejes y propósitos de la investigación.

### *2.1.2.Bases Legales*

La Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela aprobada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1.999, contiene la normativa, que rige los fines, estructura y funcionamiento de la educación superior en Venezuela y deben considerarse como soporte a la realidad ontológica de la presente investigación.

El artículo 102 constitucional consagra la educación como derecho humano y un deber social fundamental. Le establece el carácter de democrática, gratuita y obligatoria. Especifica claramente que el estado debe asumir la educación como función indeclinable al servicio de la sociedad y de máximo interés en todas sus modalidades y niveles.

En el artículo 103 se establece que toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes,

vocación y aspiraciones. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, por cuanto ella es instrumento para la formación de la personalidad y el aprovechamiento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico.

En el articulado que va del 104 al 108 se sustenta todo lo relacionado al derecho que tienen las personas a lograr una educación integral, donde el Estado estimulará la actualización permanente y la incorporación del conocimiento y aplicación de las nuevas tecnologías, de sus innovaciones, según los requisitos establecidos por las leyes vigentes.

En el artículo 109 refiere el reconocimiento de la autonomía universitaria como principio y jerarquía. Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión.

El interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones deber ser reconocido por el estado venezolano. De igual manera, para el fomento y desarrollo de esas actividades, el estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. Todo ello, de conformidad con lo establecido en el artículo 110 constitucional.

Los artículos 311 a 315 constitucionales contemplan las normativas del régimen presupuestario, establecen que la gestión fiscal estará regida y será ejecutada con base a los principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal, de igual modo se establece que la administración económica y financiera del Estado se regirá por un presupuesto aprobado anualmente por ley y no se hará ningún tipo de gasto que no haya sido previsto en la ley de presupuesto.

Sólo podrán decretarse créditos adicionales al presupuesto para gastos necesarios no previstos o cuyas partidas resulten insuficientes, es por ello que se establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el

objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias públicas responsables para el logro de tales resultados.

La Ley de Universidades publicada en Gaceta Oficial N° 1.429 Extraordinario de fecha 8 de septiembre de 1970, también presenta un articulado que será considerado como fundamento legal para la presente investigación.

En los artículos 1 y 3, se establece que la Universidad es una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre; tienen una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia y es por ello que para cumplir esa misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza, completar la formación integral de los ciclos educacionales y formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la nación para su desarrollo.

El artículo 10, especifica que el Ejecutivo Nacional, oída la opinión del Consejo Nacional de Universidades, podrá crear Universidades Nacionales Experimentales con el fin de ensayar nuevas orientaciones y estructuras en Educación Superior. Estas Universidades gozarán de autonomía dentro de las condiciones especiales requeridas por la experimentación educativa. Su organización y funcionamiento se establecerá por reglamento ejecutivo y serán objeto de evaluación periódica a los fines de aprovechar los resultados beneficiosos para la renovación del sistema y determinar la continuación, modificación o supresión de su status.

El artículo 18 de la referida Ley de Universidades establece que el Consejo Nacional de Universidades es el organismo encargado de asegurar el cumplimiento de la normativa universitaria y de planificar su desarrollo de acuerdo con las necesidades del país a través de la Oficina de Planificación del Sector Universitario.

El Consejo Nacional de Universidades (CNU) es el organismo encargado de asignar los recursos a las universidades públicas por parte del Estado. Los estudios de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) consideran las propuestas de cada institución y criterios de distribución tales como cantidad de estudiantes y graduados, personal a dedicación exclusiva, número de investigadores, programas de postgrado y producción científica cuantificable, entre otros.

El artículo 20 señala las atribuciones del Consejo Nacional de Universidades y en los numerales 7,8 y 9 especifica que debe proponer al Ejecutivo Nacional el monto del aporte anual para las Universidades exigiendo previamente a cada Universidad Nacional la presentación de un presupuesto sujeto al límite de los ingresos globales estimados, finalmente debe velar por la correcta ejecución de los presupuestos de las Universidades Nacionales y, a tal efecto, designar contralores internos en cada una de ellas.

Los artículos 130 y 131 definen un Consejo de Fomento al interior de cada universidad y le asigna atribuciones para fomentar las rentas, recomendar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes y aceptación de herencias; ser el órgano de consulta en los problemas de índole económico y financiero; estudiar las dificultades de largo alcance; prever las necesidades económicas futuras y planear los modos de satisfacerlas. Por ende, las políticas de generación de recursos adicionales son de la esfera de atribuciones de este Consejo de Fomento.

Por otra parte, cabe destacar el contenido de los artículos 52 y 53 Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular la cual establece que los planes operativos son aquellos formulados por los órganos y entes del Poder Público con la finalidad de concretar los proyectos, recursos, objetivos y metas, trazados en los planes estratégicos. Para ello, deberán elaborar el ante-proyecto de presupuesto de conformidad con los proyectos contenidos en el plan operativo; realizar los registros correspondientes en los sistemas

que a tales efectos establezca el órgano rector; justar los planes y proyectos formulados con base a la cuota asignada y verificar que los planes y proyectos se ajusten al logro de sus objetivos y metas y a la posible modificación de los recursos presupuestarios previamente aprobados.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público en su artículo 10 establece que los presupuestos públicos expresan los planes nacionales, regionales y locales, elaborados dentro de las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación aprobadas por la Asamblea Nacional, en aquellos aspectos que exigen, por parte del sector público, captar y asignar recursos conducentes al cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del país; y se ajustarán a las reglas de disciplina fiscal contempladas en esta ley y en la ley del marco plurianual del presupuesto.

El plan operativo anual, coordinado por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, será presentado a la Asamblea Nacional en la misma oportunidad en la cual se efectúe la presentación formal del proyecto de ley de presupuesto.

En este mismo orden de ideas el Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la administración Financiera del Sector Público en su artículo 2 se refiere a la Técnica de elaboración del presupuesto, a este respecto señala lo siguiente: Los órganos y entes sujetos a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, formularán y aplicarán la técnica de elaboración del presupuesto por Proyectos y Acciones Centralizadas, entendidas estas como las categorías presupuestarias de mayor nivel y por acciones específicas como categorías de menor nivel. Esta técnica se aplicará en las restantes etapas o fases del proceso presupuestario, de conformidad con las instrucciones que al efecto dicte la Oficina Nacional de Presupuesto, la cual podrá crear de oficio o autorizar a solicitud de los



órganos o entes, categorías presupuestarias equivalentes a las señaladas en este artículo.

En cuanto al ámbito presupuestario el artículo 3 del citado reglamento expone que el presupuesto de los órganos y entes sujetos a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, debe estar expresado dentro del ámbito institucional, y cuando corresponda. El artículo 9 establece las obligaciones de los funcionarios responsables de proyectos y acciones centralizadas.

Los responsables de los proyectos y acciones centralizadas serán designados por las máximas autoridades de los órganos y entes sujetos a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.

El Reglamento de la UNELLEZ”, dictado por Decreto N° 2847 de fecha 16 de marzo de 1.993 en sus artículos 2 y 3 expresan que la misma, es una institución de educación superior constituida por una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la búsqueda de la verdad y el afianzamiento de los valores trascendentales del hombre, orientada a la realización de la función rectora de la educación, la cultura y la ciencia, mediante actividades de docencia, investigación y extensión, puestas al servicio de la comunidad y destinadas a promover los recursos humanos que en el campo científico, tecnológico y humanístico, se requieran para el desarrollo integral de la región y del país, enmarcados dentro de un espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana y abierto a todas las corrientes del pensamiento universal.

Con una estructura dinámica adaptable al ensayo de nuevas orientaciones metodológicas y estructuras administrativas para su organización, evaluación y formación integral del individuo a nivel superior. Tiene su sede rectoral en la ciudad de Barinas, y en las capitales de los Estados Apure, Barinas, Cojedes y Portuguesa, funcionan los Vice-Rectorados.

El artículo 6 del mencionado reglamento especifica entre los objetivos de la institución los siguientes:

*1. Desarrollar y dirigir programas que conduzcan a la formación de un profesional suficientemente calificado, a nivel técnico para la productividad y a nivel superior para la investigación, la docencia, extensión y planificación.*

*Omisis...*

*5. Lograr, mediante la asesoría y planificación oportuna, la optimización de los recursos en la ejecución de las metas programadas.*

*Omisis...*

*10. Propender a que la acción de la Universidad sea estímulo de la dinámica nacional, para contribuir a la solución de los problemas, la formación de los recursos humanos requeridos, y la optimización de estos en base a un sistema funcional y operativo.*

*11. Prestar asesoría a los sectores productivos en la ejecución de programas específicos para la utilización racional de los recursos del país y especialmente los de la región.*

*12. Preservar y enriquecer el patrimonio cultural del país, fundamentalmente el de la región, con miras a consolidar, los valores espirituales fundamentales y la capacidad creativa y razonadora del hombre.*

Reglamento para la Recaudación, Administración y Control de Ingresos Propios, Donaciones y Aportes de la Universidad Nacional Experimental de los llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" aprobado en Consejo Directivo en el año 1984, considerando que el modelo organizativo de la institución a los efectos de la percepción de los ingresos propios, donaciones y aportes se fundamenta en un modelo desconcentrado de las unidades administrativas, que dichas unidades administrativas carecen de normas, sistemas y procedimientos coherentes para la recaudación y control de dichos ingresos y que dichas normas son necesarias a los efectos de unificar criterios administrativos que fortalezcan el control interno institucional.

Todos el marco legal antes mencionado fundamenta el desarrollo de la presente investigación y sustenta de acuerdo a sus resultados el diseño de

un constructo teórico bajo el enfoque de la gerencia estratégica como alternativa para la generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ).

## **2.2.Bases Teóricas Referenciales**

### *2.2.1. Proceso de reorganización y evolución de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ) como realidad ontológica de la Investigación*

Según González (2001: 13-16), en la década de los 70 y luego de un proceso, cuyo origen se remonta al año 1973, se plantea la creación de una universidad para la región llanera, bajo la denominación de Universidad Rural de Venezuela y en octubre de 1975, es cuando finalmente nace la *Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”* (UNELLEZ), a fin de responder a la creciente demanda estudiantil por un centro de educación superior y a la necesidad de dar impulso al desarrollo integral de la región, dada las características físico - naturales de la región de los llanos occidentales, a cuya transformación socio -económica, científica y cultural se apostaba.

Mediante Decreto Presidencial N° 1.178, de fecha 7 de octubre de 1975, se crea la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) ubicada en los Llanos Occidentales y distribuida en cuatro estados venezolanos: Apure, Barinas, Cojedes y Portuguesa, siendo su principal sede la ciudad de Barinas.

Se implementó un modelo universitario distinto al tradicional de las universidades autónomas; y cuyos rasgos fundamentales son: la experimentalidad y lo regional. Estos rasgos se determinan a través de la visión de un sistema universitario con cuatro sedes, destinadas a atender cuatro áreas prioritarias: Vicerrectorado de Producción Agrícola ubicado en el Estado Portuguesa; Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales

en el Estado Cojedes; Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional en el estado Apure y el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social en el Estado Barinas. Estructura que habría de favorecer la distribución e integración equilibrada de los estudiantes a lo largo de la región; así como el quehacer interdisciplinario de especialistas que aborden con éxito los problemas que se presentan en la región.

La UNELLEZ nace pues, con el fin de servir a esta región en la formación de sus recursos humanos, la investigación científica, el impulso y optimización de las actividades agrícolas y el desarrollo cultural de sus pobladores, encaminada a participar en el proceso de transformación social, económico y cultural. El 4 de diciembre del año 1975, y a través del Ministerio de Educación, y por Resolución N° 414, fue nombrado el primer Rector de esta nueva institución, el Dr. Felipe Gómez Álvarez, quien junto a los Ingenieros Agrónomos Humberto Jiménez e Israel Tineo Gamboa, como Vice-Rectores, se encargarían de organizar y estructurar el funcionamiento de la Universidad, llevando a la práctica los planteamientos presentados por la Comisión Organizadora, responsable del estudio de factibilidad que precedió y dio origen a la creación de la UNELLEZ.

El 11 de Abril de 1977, iniciaron sus estudios, los primeros quinientos nueve (509) estudiantes regulares del Ciclo Complementación, en el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social en la ciudad de Barinas, quienes una vez culminado este ciclo de tres semestres serian distribuidos a los diferentes vicerrectorados para iniciar el ciclo profesional de la carrera donde fueron admitidos. El 24 de Mayo de 1977, quedan definidas en el Reglamento de Creación, publicado en Gaceta Oficial N° 2042, la Filosofía, Objetivos, Políticas y Características Generales de la UNELLEZ.

El 25 de julio de 1978, el grupo de estudiantes de la primera cohorte (los que culminaron el Ciclo de Complementación de tercer semestre) iniciaron el IV semestre correspondiente al periodo superior en los Vicerrectorados de:

Producción Agrícola (VPA), en Guanare con las carreras de ingeniería: Agronómica, Zootecnia (posteriormente Ingeniería en Producción Animal) e Ingeniería en Conservación de los Recursos Naturales Renovables (posteriormente Ing. en Recursos Naturales Renovables); Infraestructura y Procesos Industriales (VIPI), en San Carlos con las carreras Ingeniería: Agroindustrial y Agrícola ; Planificación y Desarrollo Regional (VPDR), en San Fernando de Apure con las carreras: Licenciatura en: Planificación y Desarrollo Regional y Administración; Planificación y Desarrollo Social (VPDS), en Barinas con las carreras: Economía Agrícola y Sociología del Desarrollo.

Con el transcurrir de este primer período, y dado el crecimiento que experimentaba la Universidad, en septiembre de 1979 comenzaron los preparativos para abrir el Programa de Complementación en San Fernando de Apure, y ya en febrero de 1980, un número de ochenta (80) estudiantes inician allí sus actividades académicas en las instalaciones del antiguo "Grupo Escolar República de Guatemala" ubicadas en la calle Queseras del medio.

El 15 de mayo de 1981, es nombrado el segundo equipo rectoral bajo la dirección del Ingeniero Agrónomo Rafael Isidro Quevedo Camacho, según decreto N° 175 y publicado en Gaceta Oficial N° 32.240, asumiendo las riendas de la institución el 1 de julio, por resolución ministerial N° 213 en Gaceta Oficial N° 32.261. Es a partir de 1982 cuando la UNELLEZ comienza a recoger sus frutos, con los primeros profesionales egresados universitarios en las carreras de Economía Agrícola y Sociología del Desarrollo (VPDS) que habrían de incorporarse al proceso de desarrollo integral de la región de los Llanos Occidentales y del país.

Ya en sus primeros diez años de existencia, y con la gestión de los equipos rectorales responsables de conducir los destinos de la Universidad, la UNELLEZ comenzó su consolidación a pasos firmes y con un crecimiento en

planta física, profesoral y estudiantil, que superó las expectativas del equipo organizador de 1975. La universidad se vio fortalecida en las áreas: docencia, extensión e investigación; se incrementaron los cursos de educación no formal, como los de asistencia técnica al productor y la divulgación del conocimiento; los proyectos de investigación se fueron extendiendo en las diferentes áreas del conocimiento, así como también la tecnología, la cultura y el deporte.

En el año 1993, se modifica por vía de Decreto Presidencial el Reglamento de la UNELLEZ, y se establecen las bases legales para la elección democrática, directa y proporcional, de las autoridades universitarias, por parte de estudiantes y profesores, que permitió la escogencia de rectores, secretarios, vicerrectores de servicio, vicerrectores académicos y jefes de programas, por dos períodos de gestión, de cuatro años cada uno, correspondientes a los períodos 1994-1997 y 1997-2001.

A partir del 4 de Mayo de 2001, y por decisión del Consejo Nacional de Universidades, en aplicación a lo dispuesto en el numeral 14 del artículo 20 de la Ley de Universidades, se declaró a la UNELLEZ en “proceso de reorganización” , como consecuencia de la remoción conjunta de los entonces Rector, Secretario y Vice-Rectores; designándose por parte del Ministerio de Educación, las autoridades que habrían de asumir la dirección de la Universidad, mientras se realizaba la reorganización respectiva, proceso que se ha mantenido hasta nuestros días.

Desde esta fecha y marzo de 2017 han sido designados ocho (09) Rectores: Dr. Solano Calles, Prof. Freddy Arráez, Dr. Jaime Carrillo, Dr. Pedro Grima, Prof. Antonio Pérez, Prof. Miguel Ángel Henríquez, Prof. Ángel Deza Gavidia, Dr. William Páez Sosay Ing. José Quintero.

El proceso de Municipalización se inicia en el estado Barinas a partir del año 2003 bajo la gestión rectoral del Dr. Jaime Carrillo, bajo los lineamientos del ciudadano Ministro de Educación Superior Dr. Héctor Navarro y el apoyo de

la Fundación Misión Sucre. Posteriormente se incorporan los municipios de los estados Mérida,, Táchira, Lara, Cojedes y Apure. Finalmente según Resolución Nª CD 2009/056 de fecha 17/02/2009, se aprueba la estructura organizativa para el funcionamiento de la UNELLEZ Municipalizada.

Por lo antes expuesto, se toma la *Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”*(UNELLEZ), como principal referencia en cuanto a organización y estructuras establecidas y consolidadas durante los 47 años de su funcionamiento. A demás de contar con fundaciones y empresas económicas de apoyo como la Empresa rental (REUNELLEZ), unidades de producción agrícolas y pecuarias, laboratorios de aguas y suelos, la Fundación Jardín botánico, entre otras. Lo que la ha convertido en la Universidad pionera en la Región de los Llanos venezolanos por lo denotados esfuerzos manifestados en el devenir del tiempo por consolidar un modelo de autogestión para su propio sostenimiento.

### *2.2.2. Estructura Plan-Presupuesto y la Planificación Normativa en las Universidades Públicas Venezolanas*

La estructura Plan-Presupuesto de las Instituciones de Educación Superior en Venezuela entra en vigencia a partir del año 2006, como lineamiento Ministerial ajustado a la nueva estructura del Primer Plan de Desarrollo Económico y Social de la Revolución Bolivariana 2001-2007 y como fundamentos de la planificación normativa, presentado en un esquema denominado “Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007”. (Sandoval, 2013: 31).

Posteriormente, se elaboró el XIII Plan de la Nación que constituye el segundo Plan de Desarrollo Económico y Social del Gobierno Bolivariano para el periodo 2007-2013, bajo la denominación de “Proyecto Nacional Simón Bolívar”, el primer Plan Socialista; a través del cual se busca profundizar los logros alcanzados con el XII Plan y orientar al país hacia la construcción del socialismo mediante siete directrices estratégicas; Nueva

Ética Socialista, La Suprema Felicidad Social, La democracia Protagónica Revolucionaria, el Modelo Productivo Socialista, la Nueva Geopolítica Nacional, Nueva Geopolítica Internacional y Venezuela: Potencia Energética Social.

Consecuencialmente, inicia un nuevo período constitucional desde el año 2013 hasta el año 2019, el cual profundiza el proceso de construcción del modelo de gestión socialista, que el Gobierno Bolivariano ha visionado como el Socialismo del Siglo XXI.

Se fundamenta en cinco nuevas revoluciones o motores que ayudarán a preparar y planificar el desarrollo integral económico en el cual se sostiene la Venezuela potencia, para el desarrollo de una economía avanzada con capacidad para satisfacer las necesidades del país. Sólo una economía de esas características puede garantizar el porvenir desde lo político, social, económico y cultural considerando la participación ciudadana.

Se implementan nuevas reglas para el desarrollo de la economía autóctona, con capacidades de satisfacer las necesidades en el país, generar divisas y acciones exportadoras que den riqueza al país. Para este periodo constitucional 2013-2019 el modelo de gestión nacional se fundamenta de la siguiente manera:

- *Revolución del conocimiento*, de la ciencia, cultura y tecnología: integrará el desarrollo económico social y material del país para construir una nueva sociedad que se sume a los preceptos socialistas de unidad y armonía.
- *Revolución de las misiones socialistas*: se basa en la creación del sistema de misiones (programas sociales) para consolidar cada una en el país. La nueva sociedad mejorará las condiciones del venezolano en todos los ámbitos de desarrollo.



- *Revolución política del Estado*: tiene como objetivo la construcción de un Estado democrático y de justicia social y de derecho, profundizar el Estado social y cambiar las estructuras para que el pueblo sea protagonista de las decisiones estudiadas y aplicadas en cada comunidad del país.
- *Revolución del socialismo territorial*: su objetivo es la reorganización de los servicios, la consolidación del modelo comunal, de desarrollo y de vida, así como asumir el modelo ecosocialista para planificar el futuro de las nuevas generaciones.

Bajo este contexto, los proyectos universitarios deberán enmarcar los objetivos estratégicos de la institución, dentro de los objetivos contemplados en el respectivo plan estratégico nacional.

Actualmente está vigente el Tercer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación de Venezuela. Es un plan a mediano plazo para el período 2019-2025, de lineamientos generales. Contiene un programa de acción de implementación del plan orientado para asumir que la democracia real y plena implica la democracia política, social cultural, económica y espacial como un sistema indivisible, que otorga una profundidad paradigmática. Con miras en un horizonte temporal hasta el año 2030, sus objetivos coinciden con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de Naciones Unidas.

En este sentido, se adapta la estructura Plan - Presupuesto y la planificación normativa, para las Instituciones de Educación Universitaria bajo las líneas estratégicas del Ministerio con competencia en educación superior y el plan plan estratégico nacional. La misma comprende Proyectos y Acciones Centralizadas. Cada Proyecto integra diferentes acciones específicas, que permiten el logro del objetivo de Proyecto, el cual debe estar en concordancia con los objetivos históricos, objetivos estratégicos, objetivos generales y políticas del Plan de Desarrollo Nacional vigente 2019-2025. Finalmente es

oportuno destacar que las políticas en materia de planificación y presupuesto de las instituciones de educación superior deben enrumbar hacia la transformación universitaria que impulsa un nuevo modelo Socio Académico, Socio Administrativo y Socio Productivo.

A continuación se definen algunos de los componentes del sistema de planificación estratégica aplicados a nivel nacional y que a través de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), fundamentado en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP) y los diferentes reglamentos e instructivos emitidos en la materia, llega a todas las instituciones de Educación Superior. Entre estos componentes tenemos los siguientes:

- *Plan Estratégico*: Instrumento donde se plasman los objetivos y las metas de largo plazo y se definen las estrategias a desarrollar y un estimado de los recursos requeridos para el logro de dichos objetivos y metas. El plan estratégico se formula al ubicar dónde se está hoy, a través del análisis del entorno (amenazas y oportunidades) y del análisis interno (fortalezas y debilidades) a dónde queremos ir, estableciendo objetivos y metas estratégicas de largo plazo y cómo lo hacemos, definiendo las estrategias apropiadas y estimando los recursos necesarios.
- *Planificación*: La planificación, es un proceso de toma de decisiones y acciones tendientes a definir una política orientada a lograr un sostenido y a la vez ordenado mejoramiento de todos los complejos problemas que enfrenta la sociedad. Planificar, es concebir un sistema donde estén implícitos, el análisis integral de las situaciones que se presentan, para de esta forma fijar políticas, estrategias, planes, metas y objetivos que permitan el logro de una mejor utilización de los recursos con el mínimo costo posible.

- *Plan Operativo Anual*: Instrumento vinculante entre el plan estratégico y el presupuesto anual, se formula considerando las disponibilidades de recursos para el período, es el medio para presentar los planes de corto plazo de la institución. Se formula al establecer lo que se requiere hacer en el período, definiendo objetivos y metas operativas con base en recursos humanos, materiales y financieros.
- *Proyecto*: Es la expresión sistematizada de un conjunto delimitado de acciones y recursos que permiten en un tiempo determinado, el logro de un resultado específico para el cual fue concebido el proyecto. Este resultado puede estar dirigido a satisfacer las necesidades y demandas de la población o mejorar los procesos y sistemas de trabajo de la institución o del sector público en su conjunto. Es una categoría presupuestaria de mayor nivel en la asignación de los recursos financieros públicos.
- *Elementos que identifican a un Proyecto*:
  - *Objetivo Específico del Proyecto*: Definen el propósito que se persigue con el proyecto, como consecuencia de su ejecución (transformación o mejora de la situación inicial del problema).
  - *Resultado del Proyecto*: Es el producto, bien o servicio que se materializa con su ejecución.
  - *Meta del Proyecto*: Es la determinación cualitativa y cuantitativa del resultado (indicador) de lo que se espera obtener una vez finalizado el proyecto.
- *Presupuesto*: Documento con carácter legal que detalla las acciones y metas definidas en el plan operativo anual, expresadas en términos cuantitativos y monetarios.
- *Presupuesto por Programa*: Reflejo del sistema de producción como mecanismo de asignación de recursos que exige en la praxis de una institución. Se materializa por etapas: formulación, discusión, sanción o aprobación, ejecución, control y evaluación.

- *Formulación Presupuestaria:* Es la primera fase de la gestión presupuestaria, en la que se cuantifican en términos monetarios las metas propuestas, así como las actividades a llevar a cabo y los recursos a utilizarse, para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Operativo Anual. En la fase de formulación se identifican las posibles fuentes de ingresos o recursos económicos financieros que sustentaran los gastos anuales y se establece el equilibrio presupuestario. Constituye la fase inicial del proceso presupuestario, comprende dos momentos: la formulación del presupuesto de ingresos y la formulación del presupuesto de gastos.
- *Ejecución Presupuestaria:* La fase de ejecución presupuestaria tendrá inicio el primero de enero de cada año y consiste en la movilización de los recursos presupuestados de conformidad con las normas y procedimientos técnicos, legales y administrativos vigentes. El presupuesto debe ser llevado a cabo en un tiempo y en un espacio real y concreto, para obtener en términos de resultados los objetivos planteados en el mismo, que en la mayoría de los casos serán tangibles, mensurables y evaluables.
- *Control y Evaluación del Presupuesto:* Esta fase comprende el mecanismo de medición de logros alcanzados en relación a los objetivos y metas previstos en los planes estratégicos y en los planes operativos, lo cual permitirá promover la aplicación de los correctivos necesarios y mantener o aumentar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad.

En relación al aspecto de control y evaluación, para Sandoval (2013, p.32), el modelo actual de financiamiento estratégico, requiere de indicadores de gestión que permitan incorporar la calidad de esa gestión en los criterios técnicos a utilizar para el proceso de asignación de recursos a las universidades oficiales, para ello, es preciso normalizar la información básica y establecer acuerdos con las universidades para la creación de bases de datos confiables que se obtenga a través de las fases de seguimiento,

control y evaluación de los planes operativos ya que en esta etapa se emprenden el conjunto de actividades para medir y examinar los resultados obtenidos, así como para calibrar si son positivos o no los mecanismos y procedimientos utilizados a través del período presupuestario, esto con el fin de aplicar los correctivos en aquellos casos que lo ameriten y a la vez aquellos aspectos que resulten positivos, adaptarlos en los años siguientes.

Es de observarse, que la estructura Plan - Presupuesto para las Instituciones de Educación Universitaria esta enmarcada bajo las lineas estrategicas del Plan de Desarrollo Nacional vigente. Esta estructura, integra los proyectos y la acciones específicas en concordancia con los objetivos estratégicos nacionales. El presupuesto de Ingresos y gastos es el instrumento fundamental de apoyo financiero en la ejecución. Para lograr su verdadera efectividad, los responsables de la formulación, ejecución, seguimiento, control y evaluación presupuestaria, según Contasti (2004: 32) deben tener presente los principios considerados por la Oficina Nacional de Presupuesto querigen el regimen presupuestorio nacional. Entre estos principios presupuestarios tenemos los siguientes:

- *Legalidad:* El presupuesto debe establecerse mediante Ley emanada de las autoridades competentes cumpliendo los mismos requisitos de formación del resto de las leyes.
- *Anualidad:* Expresa el intervalo temporal, que generalmente es de un año, para el cumplimiento de las disposiciones previstas.
- *Integralidad:* El presupuesto es un instrumento del sistema de planificación; reflejo de una política presupuestaria única; un proceso debidamente vertebrado; y un instrumento en el que deben aparecer todos los elementos de la programación.
- *Universalidad:* Sustenta la necesidad de que aquello que constituye materia del presupuesto debe ser incorporado en él. En la concepción tradicional se consideraba que este principio podía exponerse

cabalmente bajo la prohibición de la existencia de fondos extrapresupuestarios.

- *Exclusividad:* Complementa la exigencia de que no se incluyan en el presupuesto asuntos que no sean inherentes a esta materia. Trata de precisar los límites y preservar la claridad del presupuesto.
- *Unidad:* Tiene que ver con la obligatoriedad de que los presupuestos de todas las instituciones sean elaborados, aprobados, ejecutados y evaluados con plena sujeción a una política presupuestaria única definida y adoptada por la autoridad competente, de acuerdo con la ley, basándose en un solo método y expresándose uniformemente.
- *Acuciosidad:* Comprende la profundidad, sistematización y organicidad en la labor técnica, toma de decisiones, realización de acciones, la formación y la presentación del juicio sobre unas y otras.
- *Especificación:* trata el aspecto financiero del presupuesto y significa que, en materia de ingresos deben señalarse con precisión las fuentes que los originan, y en el caso de las erogaciones, las características de los bienes y servicios que deben adquirirse. El crédito autorizado para un determinado gasto solo podrá utilizarse para éste. No puede alterarse el destino de los productos.
- *Periodicidad:* Procura la armonización del período presupuestario en mensual, trimestral, semestral, anual para las fases de ejecución y control presupuestario.
- *Continuidad:* postula que todas las etapas de cada ejercicio presupuestario deben apoyarse en los resultados de ejercicios anteriores y tomar, en cuenta las expectativas de ejercicios futuros. Debe establecer continuidad en los desembolsos programados y flexibilizar la continuidad para años posteriores.
- *Publicidad:* exige la verificación pública del proceso presupuestario en sus diferentes fases: proyecto, discusión y sanción, ejecución y resultados. Esto se logra mediante la publicación periódica y pública de

los diversos documentos probatorios. En Venezuela tanto el presupuesto Nacional como los de los entes con y sin fines empresariales se publican en la Gaceta Oficial.

Programación: Se desprende de la propia naturaleza del presupuesto y sostiene que el presupuesto debe tener el contenido y la forma de la programación, especificando todos los elementos que se requieran, como los recursos humanos, así como materiales, equipos y servicios, para el logro de un producto, representados por las categorías programáticas que conforman la red de producción.

Equilibrio: este principio se refiere esencialmente al aspecto financiero del presupuesto aun cuando éste depende en último término de los objetivos que se adopten; de la técnica que se utilice en la combinación de factores para la producción de los bienes y servicios de origen estatal; de las políticas de salarios y de precios y en consecuencia, también del grado de estabilidad de la economía.

### *2.2.3. Sistema de Financiamiento de los Entes Descentralizados Funcionalmente del Sector Público. Universidades Públicas*

Las universidades nacionales son instituciones al servicio de la nación y les corresponde colaborar en la orientación de la vida del país, en el esclarecimiento de los problemas nacionales, y una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para Fuenmayor (2022: 02), el principal soporte de la universidad en términos económicos lo constituye la autonomía financiera, por lo tanto, se requiere que la universidad cuente con un patrimonio propio y fuentes de financiamiento seguras y estables.

La naturaleza de las fuentes financieras tiene como objeto contribuir a determinar el grado de suficiencia o insuficiencia de los recursos disponibles para soportar el ritmo creciente del gasto en educación superior; alcanzar un

reconocimiento efectivo de las dificultades de financiamiento, señalar alternativas para nuevos sistemas de financiamiento.

Las universidades nacionales y experimentales venezolanas son personas jurídicas capaces de obligaciones y derechos, tal como se evidencia en el artículo 19 del Código Civil Venezolano. Son entes de la administración descentralizada con capacidad de goce para el logro de sus fines, de igual forma, tienen capacidad de obrar y la ejercen a través de sus órganos rectores. Las Instituciones de Educación Superior en Venezuela están adscritas al Ministerio con competencia en Educación Superior.

En consecuencia, el control interno, en las universidades públicas, es responsabilidad de las máximas autoridades y de quienes cumplen roles gerenciales, estos gerentes deben contar con estrategias para lograr los objetivos y metas institucionales en escenarios de incertidumbres y de riesgos, lo que limita la gestión en el ámbito público, ya que existe un marco normativo regulador del quehacer universitario.

En su estudio sobre el alcance de la autonomía universitaria en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Carvajal (2011: 129), expresa que la autonomía universitaria en Venezuela es un derecho histórico que concede autonomía normativa y organizativa. Explica el autor, que en la actualidad la autonomía universitaria involucra tres importantes aspectos.

El primer aspecto hace orientado hacia la *autonomía de gobierno* el cual permite a las universidades legislar acerca de sus propios asuntos, desarrollar su propia organización, elegir sus autoridades y establecer los requisitos necesarios para dicha elección. El segundo aspecto involucra la *libertad de cátedra y lo académico* como la docencia, la investigación y la extensión universitaria. El último aspecto, contempla la libre formulación, ejecución y control presupuestario además de la disposición del patrimonio institucional.



Haciendo mención sobre el aspecto financiero y fuentes de financiamiento de las universidades públicas en Venezuela, Morles (2003: 122), señalan que por disposiciones legales y factores de tipo social, las universidades públicas dependen para su funcionamiento de tres fuentes de financiamiento a saber: “Los aportes del Estado; Las donaciones de entes privados; Los ingresos propios”.

Señala el autor, que generalmente más del 90% del presupuesto total proviene de los fondos públicos, ya que las donaciones de personas o empresas privadas son excepcionales. En cuanto a los ingresos propios, cabe mencionar, que las instituciones generan recursos financieros adicionales producto principalmente de aranceles, investigaciones, bienes y servicios especializados, cursos de extensión y de post-grado; sin embargo, este monto es poco significativo y representa un escaso porcentaje del presupuesto total que nunca llega al 10% del aporte estatal.

Al analizar la perspectiva financiera de las Universidades, Ponsot (2005: 02), señala que no se debe obviar el tema presupuestario y financiero que contempla dos aspectos fundamentales: (1) La asignación de los recursos; (2) Administración de los recursos asignados.

En Venezuela, la asignación de los recursos es competencia directa del gobierno, el cual es facultado para ello según la normativa legal vigente, específicamente en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP). El ministerio con competencia en Educación Superior autoriza la formulación presupuestaria mediante proyectos y acciones centralizadas para cada ejercicio fiscal en sintonía con los planes de desarrollo económico-social de la nación.

La administración de los recursos corresponde a cada Universidad, conforme al principio de la Autonomía Universitaria, consagrada tanto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela como en la Ley de Universidades. De acuerdo al Clasificador Presupuestario de Recursos y

Egresos (2021), emitido por la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), y aplicado en todas las instituciones de educación Superior a través de la Oficina del Sector Universitario (OPSU), los *Recursos* Ingresos, son los medio de financiamiento que la Republica y demás instituciones del sector publico obtienen, en uso de sus competencia legales y delas funciones que le son propiosrelacionadas con la tributación, operaciones de compra y venta, el endeudamiento, la disminución de activos y el aumento de pasivos.

En los entes descentralizados funcionalmente como las universidades nacionales los recursos son clasificados tal y como se evidencia en la tabla 2.

Tabla 2.

Resumen Fuentes de Financiamiento de los Entes Descentralizados Funcionalmente del Sector Publico

<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>
<b>Ingresos Ordinarios</b>	Son los ingresos que se producen de manera permanente durante el correspondiente ejercicio económico financiero, originados por el sistema tributario vigente y demás operaciones que realizan las instituciones de la administración pública nacional.
<b>Ingresos Extraordinarios</b>	Ingresos producidos de manera eventual, de carácter ocasional aunque su vigencia comprenda varios ejercicios económicos financieros, conforme al ordenamiento jurídico vigente.
<b>Ingresos de Operaciones</b>	Corresponde a los ingresos totales por la venta de bienes o servicios asociados al objeto o razón social del ente.
<b>Ingresos Ajenos a la Operación</b>	Ingresos propios de los entes descentralizados, que no corresponden a sus operaciones normales o que provengan de transferencias de fondos a la institución.
<b>Ingresos Transferencias y Donaciones</b>	Ingresos que los organismos estimen percibir tanto del sector privado como público, por concepto de transferencias y donaciones que se les otorgue para financiar gastos corrientes y de capital, sin necesidad de que exista obligación de contraprestación de bienes o servicios.

Fuente: Instructivo N° 4. Oficina Nacional de Presupuesto (2022).

Como puede evidenciarse, la política de financiamiento, estar orientada a realizar un análisis de los ingresos que se estimen percibir durante el ejercicio económico y financiero los cuales deben reflejarse en el Presupuesto Institucional, tales como los provenientes de aportes

constitucionales y legales o ingresos ordinarios, los originados por ingresos propios o ingresos extraordinarios y los derivados de otras fuentes financieras. En conclusión, el Presupuesto de Recursos deberá contener: (a) Aportes del Ejecutivo Nacional; (b) Recursos provenientes de las actividades propias de la Institución; (c) Transferencias de otros Entes Públicos y/o Privados; (d) las fuentes financieras que se utilizarán en el ejercicio y cualquier otro ingreso procedente según los actos de creación.

En la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, entre las principales fuentes de ingresos están los recursos asignados por Presupuesto Ley o ingresos ordinarios, los recursos otorgados a través de la aprobación de créditos adicionales o Transferencias del Estado y los ingresos propios, tal y como se muestran en las tablas 2.a, 2.b y 2.c.

Tabla 2.a  
Recursos por Fuente de Financiamiento. UNELLEZ 2019

	MODIFICACIONES	PRESUP LEY	CREDITO ADICIONAL		INGRESOS PROPIOS		REMENSUAL ACUMULADO	INCREMENTO MENSUAL	OBSERVACION DEL INGRESO PROPIO
			OPSU	CAJA BANCO	INGRESOS AJENOS DE OPERACION	OTROS INGRESOS PROPIOS			
	INGRESOS		3.05.01.03.02.001	3.11.01.02.02	3.04.99.01	3.01.09.99			
	NUMERO								
ENERO	0		NO HUBO INCREMENTOS AL PRESUPUESTO						
FEBRERO	DE LA 01-04	1.045.125.857,00	466.774.335,00	293.653.164,00			1.805.553.356,00	760.427.499,00	MOD-03 (CAJA BANCO)
MARZO	DE LA 05-06		1.253.966.468,50				3.059.519.824,50	1.253.966.468,50	SOLO OPSU
ABRIL	DE LA 07-11		1.422.743.802,50		1.234.638,76	119.467,77	4.483.617.733,53	1.424.097.909,03	MOD-08 (INGRESOS PROPIOS SANTA BARBARA, ARSE, EST A DIST)
MAYO	DE LA 12-17		3.991.937.045,62		2.328.268,16	34.909,34	8.477.917.956,65	3.994.300.223,12	MOD-15 (INGRESOS PROPIOS APURE ARANCELES 2018, HCM)
JUNIO	DE LA 18-22		963.590.843,25			1.577.178,00	9.443.085.977,90	965.168.021,25	MOD-21 (INGRESOS PROPIOS ARANCELES SAN CARLOS, BARINAS)
JULIO	DE LA 23-26		9.630.260.719,73		1.400.000,00	1.098.850,84	19.075.845.548,47	9.632.759.570,57	MOD-23 (INGRESOS PROPIOS BARINAS, GUANARE Y SANTA BARBARA)
AGOSTO	DE LA 27-35		10.409.521.613,50		7.196.073,02	5.265.250,56	29.497.828.485,55	10.421.982.937,08	MOD-28 (INGRESOS PROPIOS ARANCELES, INTERESES Y HCM)
SEPTIEMBRE	DE LA 36-38		8.465.880.955,33		2.415.000,00	1.513.460,00	37.967.637.900,88	8.469.809.415,33	MOD-37 (INGRESOS PROPIOS ARANCELES POSTGRADO) Y CONV ENO
OCTUBRE	DE LA 39-45		25.240.258.039,82			1.498.800,00	63.209.394.740,70	25.241.756.839,82	MOD-45 (INGRESOS PROPIOS ARANCELES Y APORTE GOBERNACION)
NOVIEMBRE	DE LA 46-51		43.244.230.242,75				106.453.624.983,45	43.244.230.242,75	
DICIEMBRE	DE LA 52-64		69.927.978.840,88		9.914.161,38	8.725.620,20	176.400.243.605,91	69.946.618.622,46	MODIFICACIONES 52 Y 63 INGRESOS PROPIOS ARANCELES, INTERESES
TOTAL GENERAL		1.045.125.857,00	175.017.142.906,88	293.653.164,00	24.488.141,32	19.833.536,71		175.355.117.748,91	
ACUMULADO								176.400.243.605,91	
EQUILIBRIO									

Fuente: Memoria y Cuenta UNELLEZ (2019)

En la tabla 2.a se deja ver claramente que la fuente de ingresos propios tiene su origen en los aranceles de pregrado y posgrado, Estudios a Distancia, ARSE, reintegros médicos, provenientes de los diferentes Vicerrectorados y Núcleos que integran la Institución. También se evidencia un aporte realizado por la Gobernación. En la figura 1.a se refleja que el porcentaje de los ingresos propios en comparación con el total de los ingresos totales percibidos durante el año 2019, se ubican por debajo del uno por ciento (1 %) y los Créditos adicionales están por encima porcentualmente de los ingresos ordinarios aprobados en el Presupuesto Ley con en 99 % del total de los ingresos.

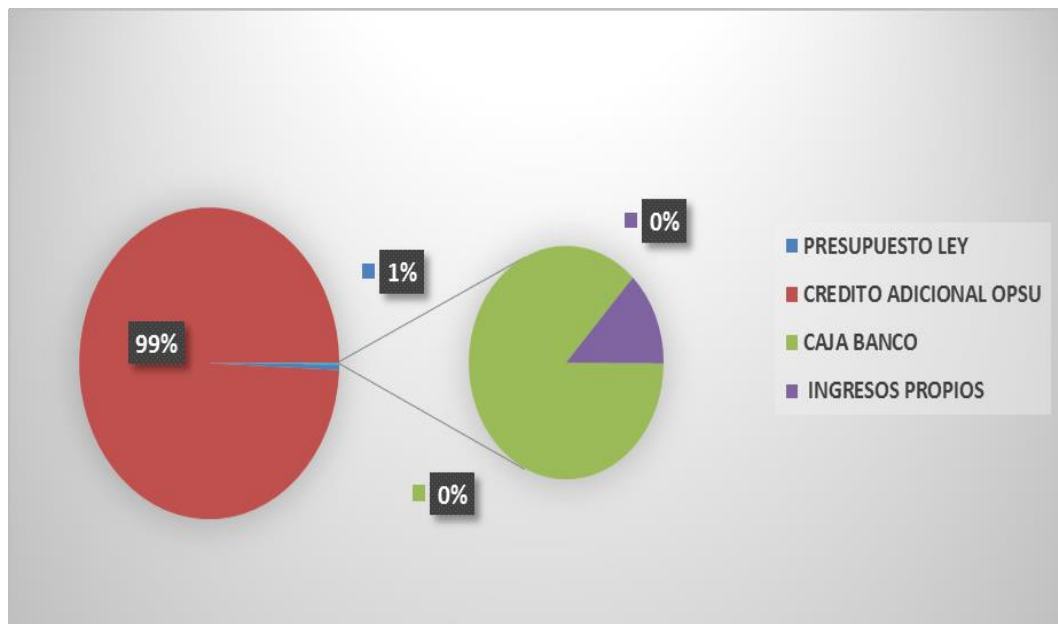


Figura 1.a. Distribución de los Ingresos por Fuentes de Financiamiento. UNELLEZ 2019  
Fuente: Memoria y Cuenta UNELLEZ. (2019)

De igual manera, se evidencia en la tabla 2.b que las fuentes principales de ingresos propios para el año 2020 fueron los recursos provenientes de los aranceles de pregrado y postgrado.

Tabla 2.b  
Recursos por Fuente de Financiamiento. UNELLEZ 2020

			CREDITO ADICIONAL	INGRESOS PROPIOS					
	MODIFICACIONES	PRESUP LEY	OPSU	CAJA BANCO	INGRESOS AJENOS DE OPERACIÓN	OTROS INGRESOS PROPIOS	ACUMULADO MENSUAL	INCREMENTO MENSUAL	OBSERVACION DEL INGRESO PROPIO
	INGRESOS		3.05.01.03.02.001	3.11.01.02.02	3.04.99.01	3.01.09.99			
	NUMERO								
ENERO	DE LA 01-03	352.687.114.163,00	1.358.000.000,00	1.909.717.983,00			355.954.832.146,00	3.267.717.983,00	MOD-01 (CAJA BANCO)
FEBRERO	DE LA 03-06		1.450.000.000,00			13.600.700,00	357.418.432.846,00	1.463.600.700,00	ARANCELES DE PREGRADO Y POSTGRADO )
MARZO	DE LA 07-10		7.017.010.670,00				364.435.443.516,00	7.017.010.670,00	
ABRIL	DE LA 11-12		44.289.247.975,30				408.724.691.491,30	44.289.247.975,30	
MAYO	DE LA 13-14		74.205.803.565,28				482.930.495.056,58	74.205.803.565,28	
JUNIO	DE LA 15-17		72.967.231.103,40			81.284.163,40	555.979.010.323,38	73.048.515.266,80	ARANCELES DE PREGRADO Y POSTGRADO )
JULIO	DE LA 18-24		235.821.503.166,41				791.800.513.489,79	235.821.503.166,41	
AGOSTO	DE LA 25-30		225.135.608.490,64				1.016.936.121.980,43	225.135.608.490,64	
SEPTIEMBRE	DE LA 31-34		76.819.986.716,11		681.300.593,26		1.094.437.409.289,80	77.501.287.309,37	UNELLEZ-CORPCIGEC, REINTEGROS HCM )
OCTUBRE	DE LA 35-40		166.732.981.707,85				1.261.170.390.997,65	166.732.981.707,85	
NOVIEMBRE	DE LA 41-48		648.849.889.494,28			258.897.202,32	1.910.279.177.694,25	649.108.786.696,60	ARANCELES DE PREGRADO Y POSTGRADO )
DICEMBRE	DE LA 49-54		489.361.651.460,92				2.399.640.829.155,17	489.361.651.460,92	
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>352.687.114.163,00</b>	<b>2.044.008.914.350,19</b>	<b>1.909.717.983,00</b>	<b>681.300.593,26</b>	<b>353.782.065,72</b>		<b>2.046.953.714.992,17</b>	
ACUMULADO								2.399.640.829.155,17	
EQUILIBRIO									

Fuente: Memoria y Cuenta UNELLEZ. (2020)

Del total de ingresos percibidos durante el ejercicio fiscal 2020, las Transferencias del Estado alcanzaron el mayor porcentaje (85 %) como fuente de financiamiento de la Institución, repitiéndose la misma situación que en el año 2019. Los ingresos propios se mantienen en niveles por debajo del uno por ciento (1 %) tal y como se muestra en la figura 1.b.

Para el año 2021, los conceptos por ingresos propios los integran los aranceles de pregrado y postgrado, presentando una acentuada disminución al igual que en años anteriores.

Del total de ingresos percibidos durante el ejercicio fiscal 2021, los créditos adicionales alcanzaron 88 %, logrando un incremento porcentual de tres puntos por encima del año 2020. En este ejercicio fiscal, al igual que en años

anteriores, los ingresos propios se mantienen en niveles por debajo del uno por ciento (1 %), tal y como se muestra en la figura 1.b.

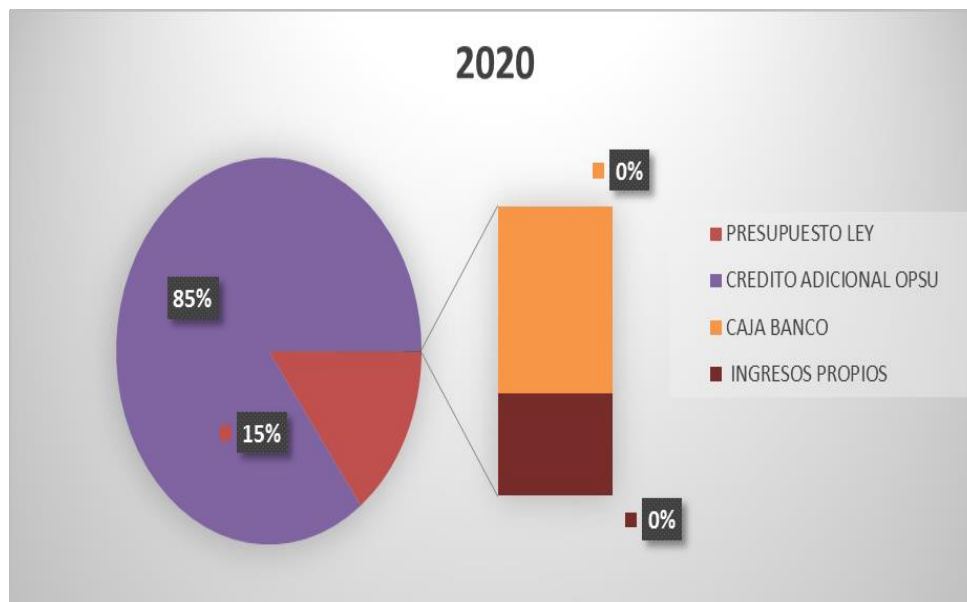


Figura 1.b. Distribución de los Ingresos por Fuentes de Financiamiento. UNELLEZ 2020  
Fuente: Memoria y Cuenta UNELLEZ (2020)

De lo anteriormente expuesto, cabe resaltar que la principal fuente de financiamiento de la UNELLEZ proviene de los créditos adicionales otorgados por el estado venezolano y la fuente de ingresos propios se ubica por debajo del uno (1 %) por ciento del total de las otras fuentes de financiamiento en los años 2019, 2020, 2021.

Otro aspecto importante a destacar, en cuanto a las fuentes de financiamiento de las Universidades Públicas, es el relacionado con la creación y aprobación de normativas interna por parte de los Consejos Directivos o Universitarios, relacionados con la generación, percepción y procedimientos para la recaudación y control de dichos ingresos y delimitar las responsabilidades de las unidades intervinientes. Esto derivado de la imperiosa necesidad de promover la aplicación con eficacia y eficiencia de

los recursos provenientes de actividades de autofinanciamiento y ajustar dichas actividades al marco normativo vigente.

Tabla 2.c.  
Recursos por Fuente de Financiamiento. UNELLEZ 2021

	MODIFICACIONES	CREDITO ADICIONAL		INGRESOS PROPIOS		ACUMULADO MENSUAL	INCREMENTO MENSUAL	OBSERVACION DEL INGRESO PROPIO
		PRESUP LEY	OPSU	CAJA BANCO	INGRESOS AJENOS DE OPERACIÓN			
	INGRESOS		3.05.01.02.02.001	3.11.01.02.02	3.04.99.01	3.01.09.99		
	NUMERO							
ENERO								
FEBRERO	DE LA 01-03	2.394.312,42		173.418,01	12.486,00	2.089,07	2.582.305,50	187.993,08 MOD-01 (CAJA BANCO) 2,3 (INGRESOS PROPIOS)
MARZO							-	-
ABRIL	DE LA 04-04					111,31	2.582.416,81	111,31 MOD-04 (INGRESOS PROPIOS )
MAYO	DE LA 05-06					5.019,59	2.587.436,40	5.019,59 INGRESOS PROPIOS
JUNIO	DE LA 07-08		3.070,67			2.930,22	2.593.437,29	6.000,89 MOD-08 (OPSU) 07 (INGRESOS PROPIOS )
JULIO	DE LA 09-10					6.660,85	2.600.098,14	6.660,85 INGRESOS PROPIOS
AGOSTO	DE LA 11-11				2.457,00	5.200,00	2.607.755,14	7.657,00 INGRESOS PROPIOS
SEPTIEMBRE	DE LA 12-13					3.743,99	2.611.499,14	3.743,99 INGRESOS PROPIOS
OCTUBRE	DE LA 15-15					10.235,78	2.621.734,92	10.235,78 INGRESOS PROPIOS
NOVIEMBRE	DE LA 16-16				1.260,00	3.636,00	2.626.630,92	4.896,00 INGRESOS PROPIOS
DICIEMBRE	DE LA 17-19		18.746.314,00			3.043,91	21.374.988,83	18.748.357,91 MOD-18-19 (OPSU) 17 (INGRESOS PROPIOS )
TOTAL GENERAL		2.394.312,42	18.746.384,67	173.418,01	16.203,00	42.670,73	18.980.676,40	
ACUMULADO							21.374.988,83	
EQUILIBRIO							-	

Fuente: Memoria y Cuenta UNELLEZ (2021)

Bajo esta premisa, se presenta ante el Consejo Directivo El Reglamento para la recaudación, administración, y control de ingresos propios, donaciones y aportes de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. En el mismo se especifican los conceptos relacionados con la materia como: Ingresos Propios y donaciones. Se regula el procedimiento de recaudación, administración y control, así como, las unidades administrativas de la institución involucradas en dichos procedimientos. Este reglamento entra en vigencia a partir del primero de enero del año 1984.

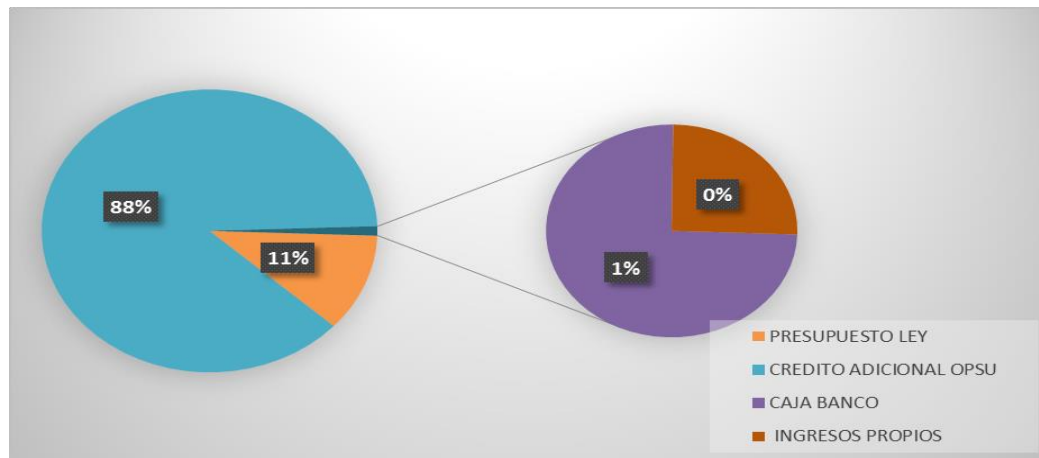


Figura 1.c. Distribución de los Ingresos por Fuentes de Financiamiento. UNELLEZ. 2021  
Fuente: Memoria y Cuenta UNELLEZ (2021)

#### 2.2.4. *Perspectivas Epistemológicas de la Gerencia Estratégica*

##### 2.2.4.1. *El concepto de gerencia estratégica*

Acercándose un poco a la historia, en los inicios del siglo XV y según Manzanares (2004: 32), Venecia se convierte en el foco del intercambio comercial, comenzando así, el desarrollo de las empresas que conocemos actualmente, dada la evolución histórica de las sociedades, distintos estudiosos, filósofos e historiadores en general, han descrito y teorizado los principios que han signado los cambios en los sistemas económicos. Continúa explicando Manzanares (op.cit.:33), en éste ámbito se dará énfasis dentro del campo industrial y empresarial, para lo cual se han de considerar apreciaciones de científicos como Adam Smith, Carlos Marx, Frederick Taylor, Henry Fayol, Elton Mayo, Max Weber, entre otros; quienes desde el punto de vista gerencial de los sistemas organizacionales han otorgado a lo largo de la historia, aportes de principios filosóficos y teorías de funcionamiento gerencial.

En la obra titulada la Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones escrita por el economista y filósofo Adam Smith, citado por Manzanares (op.cit.: 33), expone la doctrina Laissez-Faire, fundamentada en



*dejar hacer, dejar pasar*, que sirvió de base filosófica, por su carácter científico, ya que esta obra intentó diferenciar la economía política de la ciencia política, la ética y la jurisprudencia. Incluye una filosofía de la historia, donde la propensión a intercambiar exclusiva del hombre se convierte en el motor del desarrollo humano, dando paso a la creación de riqueza, generación y acumulación de capital para poner en práctica la división del trabajo que potencia el crecimiento económico, clave del bienestar social.

Esta obra universal de Adam Smith, señala Manzanares (op.cit.: 34), influyó en los cimientos de la gerencia al aportar la toma de decisiones, administración de recursos, y entre éstos, se tiene al tiempo, al organizar las actividades separándolas para el logro de un objetivo, creando de esta manera el principio de la división del trabajo, centrando a la gerencia en la búsqueda de la productividad que causará el beneficio individual y a su vez el colectivo, debido a que la toma de decisiones individuales es guiada por una "*mano invisible*" en el mercado, lo cual dirige las actuaciones buscando el interés propio, y si todos poseen y desean los mismos intereses los conducirá al incremento de la riqueza de la sociedad.

Para inicios del siglo XX, explica Manzanares (op.cit.: 38), se le atribuye la paternidad de la *administración científica* de Frederick Taylor, obra centrada en el análisis científico del trabajo como proceso. Aporta a la gerencia la organización científica del trabajo, basada en la administración de los tiempos de ejecución y en los estímulos al trabajador de mayor productividad a través de incentivos en su remuneración.

Se fundamentaba en la división del trabajo, donde las funciones de planificación y ejecución se separaban totalmente. La planificación, pasaba a manos de los directivos. Mientras, la ejecución era actividad y responsabilidad de los trabajadores. Estaba presente una concepción mecanicista de tareas. Estas eran simplificadas al máximo, lo que facilitaba el control por parte de la dirección. La medición objetiva del tiempo necesario

para realizar una tarea, se disponía de una muestra para la medida del rendimiento. Esto se traducía en una remuneración por pieza inferior pasando a ser significativamente superior cuando se había rebasado dicha cantidad. (Manzanares (2004: 42)

Analizando lo antes expuesto, el autor concluye que “desde el punto de vista axiológico Smith y Taylor en su contexto, “abordaron la concepción de la división del trabajo fundamentado en una estructura jerárquico-piramidal”, donde “...los valores se manifestaron a través del orden, la disciplina, la obediencia y la motivación individual para proteger sus intereses particulares en pro de los intereses del colectivo”. En consecuencia, se trata de enfoques normativos y prescriptivos.

Bajo este contexto y de acuerdo con Fernández (2006: 46) posteriormente, Henri Fayol presenta la teoría clásica de la administración. Estableció por primera vez las áreas de la empresa: producción, ventas, compras, finanzas y personal; define las funciones administrativas de planeación, la organización, la coordinación, el mando y el control. Aportes relevantes para la gerencia moderna. Explica Fernández (op. cit. 52), que esta fase se caracteriza por el énfasis fuerte en los sistemas y procesos más que en el hombre. Taylor se concentró en el proceso y Fayol en la función, sin considerar el factor humano en sí mismo. En realidad, su enfoque fue normativo y mecánico.

Posteriormente, el sociólogo alemán Max Weber desarrolla lo que hoy conocemos como la Teoría de la Administración Burocracia, según lo expuesto por Stoner y Freeman (1994: 38), se denota la dimensión teleológica de la gerencia en esta teoría, cuando describe un conjunto de actividades regulares que caracterizaba a las modernas corporaciones en el cual se establecía una jerarquía formal y regida por reglamentos y líneas de autoridad.

Es la forma más eficiente de organización que establece una línea bien definida de la autoridad, apoyada en reglas y reglamentos estrictamente acatados por todos. Centra la división de las organizaciones en jerarquías, y el establecimiento de fuertes líneas de autoridad y control. Se trata de un modelo de organización humana centrada en la racionalidad, es decir, la adecuación de recursos con base a objetivos, con el propósito de garantizar la máxima eficiencia posible.

Así, cada organización se identifica con un tipo de autoridad racional legal, tradicional, carismática o de racional-experto. De lo cual se interpreta que se debe contar con líderes que encaren la autoridad racional legal sin desligarse del racional-experto.

Ahora bien, la concepción de Elton Mayo, de acuerdo a Chiavenato, (2006: 52), expone la escuela conductista o de las relaciones humanas, quien en concordancia con la perspectiva sociológica considera al hombre y su interacción con el entorno como los elementos determinantes para la satisfacción y aportes dentro de los sistemas y organizaciones en general. El trabajo es una actividad grupal, la interacción grupal es el elemento principal para explicar su conducta. Por otra parte, se destaca que la necesidad de reconocimiento, seguridad y pertenencia de un grupo, es más importante que las condiciones físicas del trabajo. La efectividad y actitudes del trabajador están condicionadas por aspectos sociales internos y externos de la organización.

Es evidente, que la administración, también denominada dirección estratégica, direccionamiento estratégico, gerencia estratégica o planificación estratégica, surge del continuo análisis de las organizaciones desde la perspectiva integral, así como la adopción de visiones ampliadas, adaptando por parte de los tomadores de decisiones, modelos mentales que faciliten armonizar la visión del mundo y de sus participantes.

Ha quedado evidente que su abordaje desde una concepción tradicional, se ha ido perfeccionando y complementando con diversas visiones, acompañadas de avances que se han ido incorporando en la literatura especializada; esto incluye entre otros aspectos, definiciones, elementos y etapas básicas que integran y amplían la visión de la administración o gestión en las organizaciones actuales. En este sentido, la administración estratégica es definida por autores diversos, estando estos en sintonía con la forma de concebirla, pues en la mayoría de los casos existen coincidencias en los elementos o aspectos claves considerados en su definición.

Para David (2008: 32), profesor de Administración estratégica en la Universidad Francis Marion de Estados Unidos, plantea que ésta puede ser definida como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos; delinea por un lado la misión de la organización, mientras que por el otro lado su dirección futura, los objetivos estratégicos a largo plazo, a la vez que define estrategias y políticas para lograrlos; todo ello apoyado en procesos de evaluación del entorno tanto externo como interno a la organización.

Explica el Profesor David (op. cit.: 32), que la administración estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Permite tomar decisiones sobre el tipo de esfuerzos de planeación que deben hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, qué se hará con los resultados. Según el autor, la planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Sin embargo, para la mayoría de las organizaciones, representa una serie de planes y acciones producidas después de un período de tiempo específico.

Responde a un proceso continuo, particularmente en lo que respecta a la formulación de estrategias, esto debido a los cambios continuados del contexto.

Establece además, que la administración estratégica, se concentra en la formulación de estrategias de una empresa basada en la creación de un conjunto de ventajas competitivas, como parte de un sistema de planeamiento sistemático.

En relación a lo anterior expuesto, Thompson y Strckland (2004: 21), puntualizan que la administración estratégica debe asumirse como un proceso y no como un acontecimiento aislado de la vida organizacional, en este sentido establece cinco tareas:

- Desarrollo de una visión estratégica de la organización, precisando hacia dónde se dirige.
- Determinación de objetivos que permitan convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que se deberá alcanzar.
- Creación de estrategias que apunten al logro de objetivos.
- Puesta en práctica de la estrategia de manera eficiente y efectiva.
- Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos en la visión, la dirección, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, vista desde la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

Rivas y Velásquez (2009: 51) plantean que la gerencia estratégica, se puede concebir como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades devenidas de un entorno turbulento sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal.

En este contexto, cabe expresar que la gerencia estratégica encaja dentro del concepto de organización inteligente, la cual involucra la estrategia a todos los sectores de la organización rompiendo el paradigma de los niveles de la administración tradicional; es decir, que este involucramiento de las personas en la gestión estratégica, y la internalización de la visión en cada uno de los miembros de la organización, es lo que convierte a una organización en inteligente.

La gerencia estratégica ha ido evolucionando en forma secuencial, siendo posible identificar fases específicas según Saavedra (2015: 122). Entre estas tenemos:

- La atención de la administración general o tradicional: enfoque centrado en el control operativo de las actividades, utilizando como base el planeamiento financiero básico.
- Planeamiento de actividades de manera más completa, agregándose el análisis ambiental y un proceso presupuestario y de asignación de recursos.
- Se incorpora un análisis más completo respecto de los mercados objetivos que una empresa ha definido, proponiéndose una evaluación competitiva, se agrega en esta etapa una evaluación, desde diferentes puntos de vista, de las opciones que se le presentan a una empresa para lograr sus objetivos.
- La fase final para el autor, se denomina Administración Estratégica, consistente en la formulación de estrategias basadas en la creación de un conjunto de ventajas competitivas, como parte de un sistema de planeamiento sistemático.

Al respecto, plantea el autor, que la aplicación de la metodología de la administración estratégica, luego de su fase introductoria en la administración de empresas, logra desarrollar procesos sistematizados que permite estudiar diferentes escenarios futuros, conjuntamente con el análisis de las

capacidades internas de la organización. Con la gerencia estratégica, se desarrolla un pensamiento estratégico que constituye la parte no analítica del trabajo del estratega, la esfera sofisticada y compleja del conocimiento que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para aprender. Es decir, el pensamiento estratégico, es la forma en la que los estrategas visualizan el mundo exterior, situaciones desafiantes e inciertas, definiendo técnicas para la definición y resolución de problemas.

En este contexto, producto de la evolución del concepto, la administración estratégica adquiere características propias, que se puede definir e identificar por la calidad de los escenarios y eventos que se enfrentan, siendo estos más dinámicos productos de situaciones del entorno variable y muchas veces turbulento esto aunado a movimientos que ocurren entre empresas rivales en un determinado mercado.(op.cit.: 123).

Durante el proceso evolutivo de la gerencia estratégica, este proceso de gestión logra sistematizar procesos organizacionales, contribuyendo en la formulación de la estrategia, el estudio del análisis del ambiente externo que enfrenta una organización a través de las categorías denominadas, oportunidades-peligros, en cuanto a las capacidades internas, fortalezas debilidades, de manera que se pueda formular una estrategia realista, para la obtención de los objetivos principales que ha definido la empresa.

También logró concentrar la atención en el desarrollo de visiones de negocio a largo plazo, siendo el calificativo de estratégico el que le permitirá ir definiendo y redefiniendo prácticas de gestión ante escenarios futuros complejos y con alto dinamismo. Es la encargada de definir misiones, visiones y objetivos, políticas y estrategias como parte del sistema gerencial de una organización, apoyado sin lugar a dudas en la diagnosis del contexto en el que se encuentran inmersas las organizaciones y complementado con el análisis minucioso de elementos internos que forman parte del sistema de gestión de las organizaciones.Saavedra (2015: 124).

En consecuencia, la gerencia estratégica se diferencia de la administración tradicional por el simple hecho, de que la primera logra que toda la organización se comprometa inequívocamente de la dirección que debe tomar y mantener la empresa; esto a pesar de la relación existente entre los conceptos tradicionales de administración y los incorporados bajo la visión estratégica de concebir las organizaciones.

#### *2.2.4.2 Diagnóstico Organizacional: Análisis de los factores esenciales*

Kotler y Armstrong (2008: 62), plantean que el diagnóstico organizacional parte de un análisis completo de la situación de la organización, éste incluye la desagregación de los elementos externos, así como la consideración de aspectos internos; esto exige la realización de un sondeo del ambiente externo e interno a la organización, identificación de factores, variables, actores o elementos existentes que de manera directa e indirecta afectan las operaciones de la organización. La importancia en la realización de este tipo de análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la empresa tiene ventajas respecto a su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para ser competitiva.

En este orden de ideas David (2008: 45), plantea la necesidad de una auditoría integral de la organización, para abarcar la evaluación del entorno (factores externos) y la evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa (factores internos).

##### *- Factores del contexto externo a las organizaciones*

Las organizaciones están ubicadas en un complejo contexto económico, político, tecnológico, social, cultural y demográfico, a los cuales debe adaptar sus estrategias para alcanzar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los factores del macro entorno se escapan del control de las organizaciones de modo positivo, negativo, directo o indirecto. La idea, de acuerdo con Johnson y Scholes(2010: 65), es comprender factores externos



que regulan los comportamientos de la organización, entre ellos, algunos de índole económica, política, tecnológicos, sociales, legales, entre otros. El reconocimiento y análisis de los factores externos es fundamental para garantizar una visión integral de la organización ante contextos complejos.

Por su parte, David (ob.cit: 56), define las fuerzas externas como, situaciones que se traducen en cambios en la demanda de los consumidores, lo que puede afectar los tipos de productos y servicios desarrollados por la organización, el posicionamiento estratégico empresarial, las estrategias de segmentación del mercado y la selección de empresas para adquirir o vender. A continuación, se precisan cada uno de estos factores:

- *Factores económicos:* Las dimensiones económicas del entorno son de vital importancia para las empresas y organizaciones. Las condiciones económicas representan una fuerza que repercute en las organizaciones, en su ciclo de vida, en las tasas de inflación e interés, periodo de crecimiento económico, recesión en el cual las personas disminuyen el consumo de bienes y servicios, depresión y recuperación, momento en que la economía pasa de la recesión a la prosperidad, entre otros.
- *Factores políticos y legales:* Por otro lado, se encuentran factores políticos y legales, entendiendo que todas las organizaciones se encuentran inmersas en un ambiente político, el cual, según con Johnson y Scholes (Op. cit.: 66), es un terreno, donde las empresas compiten por influir en el rumbo de las políticas gubernamentales, mientras que en el ámbito legal son los gobiernos quienes establecen las leyes que rigen las actividades económicas de cualquier país. Toda clase de organización puede verse afectada por las leyes y reglamentos que se impongan en una nación por la figura del gobierno; las empresas deben elaborar sus objetivos y metas organizaciones en base a una serie de leyes que tratan de regular y controlar el comportamiento de las mismas, por esta razón

es importante tener conocimiento de las leyes impartidas para evitar la presencia de problemas que perjudiquen a la organización.

- *Factores tecnológicos:* Los factores tecnológicos, representan un elemento importante, éstos tienen el poder de influir determinantemente en el contexto de cualquier sector económico, a través del desarrollo de nuevos productos que pueden salir al mercado a un menor costo y con la posibilidad de abrir las fronteras del sector ante los consumidores. El desarrollo de tecnología aplicada a los productos de cualquier industria, origina un efecto directo sobre el nicho de mercado de la misma. Productos avanzados logran ampliar la base de clientes de una empresa, revitaliza el crecimiento y amplía el grado de diferenciación de sus productos.
- *Factores sociales:* Los factores sociales impactan de manera significativa la mayoría de los productos o servicios desarrollados, así como a los mercados y clientes, van desde los cambios sociales, democráticas, culturales y ambientales, desprendiéndose de estos cambios oportunidades y amenazas las cuales deben tomar en cuenta las grandes o pequeñas organizaciones, sean estas lucrativas o no.

Para Johnson y Scholes (op.cit: 67) los factores socio-culturales están referidos a los valores culturales de una sociedad, debido a que éstos representan las bases de toda organización social, y generalmente impulsan los cambios demográfico, económicos, tecnológicos y políticos.

En síntesis, el éxito de la gerencia estratégica para cualquier organización, depende en gran medida del análisis y diagnóstico que se realice al contexto al cual pertenece la organización. En este sentido, se plantea que la recolección y evaluación de la información sobre el sector es un factor básico para la formulación de estrategias con éxito.

- *Factores internos a las organizaciones: Elementos claves*

La necesidad en las organizaciones de realizar un diagnóstico interno, partiendo de la premisa de que toda empresa posee fortalezas y debilidades en sus áreas funcionales, es esencial, pues en toda organización existen elementos fuertes o débiles que deben identificarse. Por ello, es fundamental la identificación de elementos que a lo interno de la organización y bajo un total control de ella, deben reconocerse y trabajar por su gestión adecuada. Este análisis permitirá determinar fortalezas y debilidades de la empresa respecto a sus competidores y, a partir de ellas, evaluar su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. El conocimiento y dominio de las fortalezas de la organización demostrarán su superioridad frente a los competidores ya que se establecerán como ventajas competitivas.

- *Estructura organizativa:* Para conceptualizar la estructura organizativa, David (2008: 57) la concibe como el patrón de diseño o modelo con el cual se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. La estructura adecuada, permite comprender la diferencia entre una empresa y otra, siendo necesario, adoptar la estructura organizacional más conveniente a las prioridades o necesidades competitivas de la organización (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además debe reflejar la situación de la organización, por ejemplo, edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado de complejidad y dinamismo con el entorno.
- *Tecnología:* La tecnología es una variable interna de gran importancia en las organizaciones, puede ser asumida como variable ambiental, en el sentido que se asume como un componente del ambiente, que es adquirida por las organizaciones para incorporarlas en su ambiente de tarea, mientras que como variable organizacional forma parte del sistema interno de la organización. Dada su complejidad, se ha estudiado desde

diversas perspectivas, llegando a la conclusión que como variable interna la tecnología afecta el diseño organizacional, en función de ella se define la estructura organizativa de la empresa y las técnicas de producción. Las empresas con operaciones estables necesitan estructuras diferentes a las requeridas por organizaciones con tecnología cambiante. La tecnología que adopta la empresa determinará su estructura y comportamiento organizacional.

- *Ventajas competitivas:* Para David (op. cit.:62), las instituciones pueden obtener una ventaja competitiva a través de la gestión integrada de todos los elementos logísticos, incluyendo la infraestructura física, la tecnología, los procesos de negocio, las personas y el diseño de la organización. Una gestión óptima hace uso de los procesos de negocio, de su experiencia en el sector, de sistemas de información de primer nivel y de métodos de gestión eficaces, asegurando así su ventaja competitiva. Una compañía puede ganar una ventaja competitiva reduciendo el tiempo destinado al ciclo de entrega de pedidos, que a la vez puede llevar a nuevas oportunidades comerciales. Otra ventaja competitiva consiste en reducir los inventarios, lo que resulta finalmente en una mejora de los flujos monetarios.
- *Sistemas de información:* Otro elemento a considerar en el diagnóstico interno organizacional, son los sistemas de información de la gerencia, los cuales generan la información que constituye la piedra angular de todas las organizaciones, pues proporcionan a todas las funciones del negocio la base para la toma de decisiones gerenciales. Por esta razón la información puede ser la causante de fortalezas y debilidades internas en una empresa. El sistema de información es la herramienta de que dispone una organización para recaudar, almacenar, sintetizar y presentar la información veraz y pertinente para la toma de decisiones. Según Johnson y Scholes (op. cit.: 68), un sistema de información puede definirse técnicamente como un conjunto de componentes

interrelacionados que recolectan o recuperan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización.

- *Talento humano*: En una organización es importante que la selección del personal tome como referencia las competencias académicas y la experiencia de los aspirantes puesto que esto redundará en mayor y mejor nivel de competitividad, productividad y rendimiento. Cuando se alude al talento humano es importante destacar las relaciones interpersonales, las habilidades que tenga el personal de socializar, relacionarse y manejar conflictos. En organizaciones de base tecnológica y académica, es necesario disponer de personal con habilidades y competencias que se orienten a la generación de conocimiento. Este talento debe ser su principal activo, y tener claramente definido el perfil general donde se incluyan conocimientos básicos, así como habilidades, destrezas, competencia que potencien el desarrollo y crecimiento de la organización.
- *Productos y servicios*: En organizaciones donde su naturaleza está constituida por la manufactura de insumos, con la finalidad de generar bienes, las funciones de producción ocupan un lugar fundamental en el éxito de sus actividades. Según David (op. cit.: 73), las funciones de producción y operaciones abarcan las entradas de insumos, su transformación y las salidas de productos que varían a través de las industrias y mercados.

#### *2.2.4.3 Filosofía de Gestión y elementos de la planificación estratégica Institucional*

De acuerdo con Serna (2007: 36), la planeación no es más que el proceso por medio del cual se determina si se debe realizar una actividad o tarea, se constituye en un mecanismo eficaz para alcanzar los objetivos propuestos, a la vez que ayuda a la organización a obtener el efecto máximo de un

esfuerzo dado, de igual forma permite reunir los recursos necesarios y realizar las tareas de la manera más eficiente posible, con miras a evitar el menor desperdicio y obtener una utilidad justa. La planeación ejerce un impacto positivo en el rendimiento de la empresa y del recurso humano, pues permite identificar y aprovechar las oportunidades externas, y al mismo tiempo minimiza el efecto de la amenaza. La planeación ofrece a una empresa la posibilidad de adaptarse a mercados cambiantes y poder trazar su rumbo desarrollándose como una organización proactiva más que reactiva.

En esta visión estratégica asumida para el análisis de las organizaciones, confluyen una serie de elementos o etapas que permiten precisar elementos representativos del entorno interno a la organización. Estas son las siguientes:

*Misión:* La misión de la organización se basa en una declaración duradera de sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, en ella se identifica el alcance de la organización y debe describir los valores y prioridades de la misma; establece la razón de ser de la organización y responde a la interrogante ¿cuál es nuestro negocio? “Quiénes somos, Qué hacemos y Por qué estamos aquí”. La misión ofrece información de la organización de carácter descriptivo, identifica los productos o servicios, especifica las necesidades que pretende satisfacer, los clientes o mercados a los que se dedica atender y su propuesta para complacer al cliente.

La misión determina la razón de ser de una organización, es decir justifica su existencia, por lo que debe ser el norte que dirige la toma de decisiones y todas las actividades que se desarrollen deben estar encaminadas a este fin.

La misión debe contener los siguientes atributos:

- Dar sentido al trabajo.
- Concentrar los esfuerzos de la gente.
- Concreta y clara.

- Comprometedora.
- Tangible.
- Convincente.
- Llegar al corazón de los empleados y también del cliente externo cuando este lo conoce.
- Reflejar las creencias fundamentales de la organización.

*Visión:* Para definir la visión, se deben tener en cuenta algunos elementos fundamentales como son: Panorama Futuro, el cual debe considerar el entorno económico y regulatorio en el que la organización va a competir, aspecto este que resulta determinante en los actuales momentos donde la apertura masiva de nuevos mercados obliga a reevaluarse continuamente para ser competitivo. En este contexto económico es importante tener en cuenta aspectos como: el crecimiento del producto interno bruto, la inflación, las barreras arancelarias, la productividad, la balanza comercial, los recursos energéticos, la política industrial y los tratados internacionales y Marco competitivo, referido al conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios competitivos entre sí.

En este aspecto son frecuentes las alianzas estratégicas y privatizaciones, al igual que la compra de empresas con el fin de buscar dominio en el mercado. La visión se formula desde la alta gerencia y debe poseer características como: coherente convincente; amplia y detallada; positiva e inspiradora y compartida por el equipo directivo, los colaboradores y los empleados.

*Objetivos:* Los objetivos son declaraciones las cuales describen la naturaleza, el alcance, el estilo, así como los ideales de una organización para el mediano y largo plazo. En conjunto configuran una definición operativa de la visión, cuyo logro permitirá saber si se ha alcanzado o no. A su vez, cada objetivo estratégico debe responder (en la perspectiva en la que está planteada) haciendo las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere lograr?, ¿Cuándo se debe lograr?, ¿Cómo se sabrá si se ha logrado?, éstos permiten

determinar los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado para ser consistente con la orientación y propósitos estratégicos definidos en la misión.

Los objetivos estratégicos deben ser: mensurables, comprensibles, congruentes, realistas, jerárquicos, estimulantes, coherentes, alcanzables, motivadores, planteados para el mediano o largo plazo. Por su parte, Serna (op.cit.: 36), define los objetivos sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo, y una variable estratégica, generalmente multidimensional; por ejemplo: incrementar la rentabilidad, reducir los costos, maximizar el valor. También pueden definir el estado que se desea alcanzar en relación con la variable (ser líderes en el mercado nacional, contar con estándares internacionales de desempeño, por ejemplo).

*Políticas:* David (2008: 68), define las políticas de una empresa como un proceso en el cual se utilizan las vías para hacer operativa las estrategias trazadas por una empresa, la política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, al igual que la estrategia. La política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos o mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos, en otras palabras, tiene como objetivo facilitar la creación y el desarrollo de empresas o industrias.

Las políticas de una organización deben incluir las directrices, reglas y procedimientos con el propósito de propiciar esfuerzos encaminados al logro de los objetivos establecidos. Las políticas por lo general se establecen según cada actividad, mercadeo, finanzas producción, operación, diseño entre otros.

*Valores:* Los valores organizacionales son cualidades de la cultura de las empresas, que son jerarquizados o asumidos de preferencia porque son percibidos (en mayor o menor grado de conciencia), como elementos



indispensables para alcanzar logros colectivos. Sin duda son aprendizajes estratégicos, componentes de la base de principios de la empresa, para nada estáticos, pues pueden estar sujetos a modificaciones, siempre y cuando ofrezcan nuevas oportunidades para la comprensión del fenómeno con el que se encuentre involucrado.

Por su parte, Serna (op.cit.: 37), plantea los valores organizacionales como el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones; además forman parte de la cultura organizacional, estableciendo los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal, son atributos de las personas, de los grupos, que guían su conducta. En tal sentido, es relevante enfatizar que los valores están relacionados con las cualidades o actitudes deseadas por la empresa hacia sus empleados (por ejemplo: empatía, sinergia, entre otras). Es un factor principal para la consecución de los objetivos, además no todos son iguales para todas las empresas, ni tampoco son estáticos, es decir, pueden cambiar con el paso del tiempo.

*Estrategias:* Las estrategias se refieren a diversas elecciones administrativas que existen entre diversas opciones, es decir se constituyen en el medio para lograr el fin (objetivo deseado), son acciones que se definen para consolidar el logro de los resultados propuestos. Para David (2008: 64), las estrategias son medios por los cuales se logran los objetivos; incluyen expansión, diversificación, adquisición y desarrollo, penetración en el mercado y reducción de costos. Son acciones que requieren toma de decisiones por parte de la gerencia ya que estas tendrán efecto en las funciones de la empresa.

#### *2.2.4.3 Direccionamiento estratégico y competencias Gerenciales*

El direccionamiento estratégico se define como la formulación de las finalidades y propósitos de una organización, donde se consignan los

objetivos definidos para un largo plazo que apuntan a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la misma que sirve de marco referencial para los objetivos y lineamientos consagrados en el plan estratégico. El Direccionamiento Estratégico nace con la necesidad que tiene la alta gerencia de orientar y enriquecer las competencias gerenciales y conducir a las organizaciones en la gestión integral y afianzar la competitividad del negocio con el conocimiento y aplicación de métodos eficaces.

Según Carrión (2007: 24), el proceso de dirección estratégica considera el transcurso de tres etapas: la determinación de los objetivos estratégicos (análisis), la formulación estratégica o implementación de los planes tácticos y operativos (elección, decisión), y la implantación o ejecución de la estrategia (acción). Esto significa que luego de formular los Objetivos Estratégicos y de realizar el análisis situacional se proceden a diseñar estrategias de mejoramiento que van a permitir lograr los objetivos propuestos. En cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno, tomando como base de su cambio y mejora continua, las exigencias del sistema o entorno.

Por esta razón, las empresas deben ejecutar sus decisiones de forma contundente, para responder a los cambios del entorno, entre las cuales se pueden destacar: la practicidad de los procesos, y el desarrollo de una cultura de conocimiento, que permita la innovación constante con enfoque en la productividad de alto nivel.

### *2.2.5 Teorías que sustentan la investigación*

#### *2.2.5.1 Enfoque Epistemológico de la Planificación Estratégica Institucional*

De acuerdo al análisis de O'kean (2010: 41), iniciada la década de los años 60, el proceso administrativo se perfilaba como un método de obligatoria aplicación en las diversas organizaciones industriales, comerciales o de

negocios ya que garantizaba la conquista del ámbito de acción y al mismo tiempo, se trataba de un proceso metódico de gran racionalidad en su aplicación, de forma tal, que cualquier actividad ejercida por una organización, conseguiría adaptarse al proceso administrativo como guía para su implementación.

Esto es evidente, cuando observamos que autores clásicos y neoclásicos de la administración adoptan al proceso o ciclo administrativo como principal núcleo de sus teorías, donde la planificación figura como la primera función administrativa que permite formular objetivos, determinar los medios para alcanzarlos y sirve de base a las demás funciones que comprende dicho ciclo. El tabla3 permite visualizar en mejor forma la importancia de la planeación en el proceso administrativo para estos autores.

Tabla 3

**Fases de Planeación en el Proceso Administrativo según autores Clásicos y Neoclásicos.**

Fayol	Urwick	Gulick	Newman	Dale
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación</li> <li>- Organización</li> <li>- Dirección</li> <li>- Coordinación</li> <li>- Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación</li> <li>- Previsión</li> <li>- Planeación</li> <li>- Organización</li> <li>- Coordinación</li> <li>- Dirección</li> <li>- Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación</li> <li>- Organización</li> <li>- Administración de Personal</li> <li>- Dirección o mando</li> <li>- Coordinación</li> <li>- Información</li> <li>- Presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación</li> <li>- Organización</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación</li> <li>- Organización</li> <li>- Dirección</li> <li>- Control</li> </ul>

Fuente: Estrategia, de la Visión a la Acción. Carrión, J. (2007: 25). Madrid.

Es de resaltar, que a medida que ha evolucionado la humanidad se ha ido perfeccionando la planificación y con ella, los métodos utilizados para la elaboración de planes dirigidos al cumplimiento de objetivos a futuro, lo que demuestra, que la planificación es tan antigua como el hombre y además se ha convertido en parte fundamental de su quehacer cotidiano a nivel individual y en sus diversas formas de organización.

Pero es hasta después de la crisis económica sufrida a escala mundial (en el año 1929, que se constata la debilidad de las teorías económicas capitalistas surgidas y aplicadas hasta entonces, dejando al descubierto que el equilibrio automático pregonado por éstas, no era tan real, demostrándose, además, que el capitalismo por sus propias fuerzas no era capaz de garantizar un perfeccionamiento de dicho sistema. Esto fundamentado, en la teoría de Adam Smith que señala, que mientras sean muchos los oferentes y el consumidor tuviese libertad de elegir, las propias leyes de oferta y demanda actuarían como una mano invisible que garantizaría equilibrios razonables. O'kean (op.cit: 42),

De allí, que se vuelca la mirada hacia los resultados obtenidos por la entonces Unión Soviética y los países socialistas en el ámbito de sus economías, resultados logrados mediante la aplicación de la dirección planificada que apertura los temas teóricos y prácticos de la planificación económica y da paso a diversos intentos de planificación en el capitalismo bajo vertientes importantes entre las cuales cabe mencionar las siguientes:

- La programación económica indicativa: Es la utilización más amplia de medidas coercitivas del Estado contra la empresa privada. Estas medidas señalan los objetivos y fines hacia donde debería orientarse la política económica para un determinado período. Se reconoce un papel más activo del gobierno en la gestión de la economía nacional.
- La planificación normativa o sistema de programación económica: fundamenta su esencia en un control más estricto y directo del cumplimiento de los programas estatales.
- La planificación financiera-presupuestaria: Orienta los objetivos financieros bajo el control de costos, inversiones y financiamiento en el corto, mediano y largo plazo mediante la aplicación de presupuestos anuales o plurianuales.

- La planificación-programación-presupuesto: Se aplica a fin de cumplir los objetivos a largo plazo (10-15 años) mediante la implantación de programas y proyectos de mediano plazo (4-5 años) financiados mediante presupuestos anuales. O'kean (2010: 43),

Como ha de observarse, este importante instrumento de gestión viene siendo aplicado tanto por entes gubernamentales como por las empresas privadas en casi todos los países del mundo, independientemente de sus ideologías políticas, religiones o culturas.

Hoy día, la planificación se ha convertido en el timón que direcciona los niveles de producción e inversión, rentabilidad y recursos fundamentales en cualquier organización con o sin fines de lucro. Define el rumbo económico para un tiempo específico bajo el diseño de planes elaborados con objetividad.

Es de resaltar, que la planificación fase o etapa inicial del proceso administrativo es sin lugar a dudas una parte importante del mismo, pero no lo es todo, se requiere además como complemento de un proceso exitoso: la organización, dirección, evaluación y retroalimentación. (Chiavenato, 2006: 69)

En todas estas etapas, es obligatorio contar con un sistema de información que permita suministrar y procesar en forma útil, completa, confiable y oportuna la información generada en cada etapa y en el proceso como un todo. Destacar, que el proceso administrativo y en particular la planificación, está asociado al *PODER* de dirección de todo sistema o institución. Es decir, que se atribuye la competencia a los dirigentes o responsables de una organización de iniciar, ejecutar y evaluar el desarrollo de cada acción. Ver figura 2.

De tal modo que hablar de Planificación, sin referirse y relacionarla a los otros elementos del proceso, es un planteamiento incompleto o parcial, en tanto que ella, por sí sola, no es condición suficiente para lograr los cambios

necesarios, a su vez, requiere ser planificada, organizada, dirigida, evaluada y retroalimentada. Moyer, H. (2012: 08).



Figura 2. El PODER de la Planificación. Adaptado por el autor de Moyer, H. (2012: 08).

Otro aspecto importante a considerar, desde el punto de vista filosófico, es el de destacar algunas directrices de instituciones supranacionales que han incidido en el quehacer de la Planificación en América Latina, al respecto la CEPAL citado por Moyer indica con relación a la planificación lo siguiente:

...el concepto de sistema de planificación indica la existencia no sólo de un método técnico por el cual se orientan los órganos planificadores en la formulación del alcance y consistencia de los objetivos que se postulan, sino que también de un método administrativo u organizativo que permita que toda la administración pública, las empresas privadas y la población en general entreguen y canalicen, hacia los niveles responsables apropiados, sus conocimientos, informaciones, apreciaciones y deseos sobre las acciones inmediatas y futuras y el cumplimiento de las mismas en el pasado. Implica también la existencia de un complejo mecanismo de información económica que abastece rutinariamente a los órganos planificadores y ejecutivos, son materia prima estadística básica que se requiere para la formulación y control de los planes. Los organismos de planificación, mediante investigación directa o especial, sólo deberían captar aquel tipo de información que, por su naturaleza y costo no puede proporcionarse rutinariamente. Finalmente, un sistema de planificación expresa un trabajo de tipo permanente, que se realiza como un hábito normal y mediante una rutina

previamente establecida y aceptada como necesaria para organizar y canalizar las decisiones. Un sistema de planificación lleva implícito una rutina para formular, controlar y ejecutar planes”. (Moyer, 2012: 09).

Es de observarse que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) infiere claramente a la planificación como un sistema que es bastante complejo por la cantidad de factores inmersos en su accionar y que tal sistema conlleva a formular, controlar y ejecutar planes.

Esta visión amplia no es comprendida totalmente por las personas o funcionarios a quienes corresponde llevar la planificación en los órganos ejecutivos y entes del estado. De allí, se derivan obstáculos epistemológicos y de carácter filosófico, en la ejecución de los planes con alcance estratégico. Este punto se puede afirmar categóricamente cuando los funcionarios encargados de la ejecución de los planes, no se sienten internalizados con su contenido, lo desconoce y por tanto, no es de su interés que se cumpla o no.

El factor humano es de relevancia, ya que de acuerdo a las condiciones psicológicas presentes, impiden o no la evolución del espíritu científico en formación; por ello, se explica en este caso, que la persona responsable de la ejecución, puede convertirse en un obstáculo para la aplicación y desarrollo de los planes y como ya se había planteado, en la mayoría de los casos, no hay relación entre los que realizan el plan y quienes lo ejecutan, en consecuencia, lo desconocen y no le otorgan la importancia debida para llevar con éxito los resultados de la ejecución bajo su responsabilidad.

Para Moyer (op.cit.: 13), otro aspecto que adquiere una importancia singular en cuanto a la contradicción filosófica visualizada en la ejecución de los planes en el ámbito universitario, es el referido a lo pretendido en la legislación vigente con relación a los resultados de la planificación estratégica y lo que la realidad arroja en los resultados y sus consecuencias

para el entorno y la población del ámbito de influencia de las universidades públicas venezolanas. Apunta Moyer que los objetivos estratégicos de los planes nacionales y los objetivos del sector universitario venezolano en desarrollo giran hacia destinos diferentes a los proyectados inicialmente, como consecuencia en que las circunstancias presentes se derivan de la falta de recursos económicos.

#### *2.2.5.2 Enfoque Estratégico Situacional en el Sector Universitario.*

La planificación Estratégica Situacional surge de la necesidad de perfeccionar la planificación normativa, ya que permite, a través del análisis de la realidad de una situación específica, escoger la opción más viable y efectiva para lograr una situación futura ideal. Este tipo de planificación propuesta por Carlos Matus en su clásica obra titulada *Planificación de Situaciones del año 1987*, se emplea generalmente en las organizaciones públicas o gubernamentales ya que por su innovación propone numerosas alternativas y soluciones a los principales problemas que pudieran generarse sin necesidad de improvisar.

Tomando algunas ideas del Profesor Carlos Matus, cabe destacar que la planificación clásica o tradicional solo tiende a reconocer las limitaciones de los recursos económicos y se vuelve incapaz de enfrentar los problemas de forma práctica y bajo incertidumbre tal y como los presenta la realidad mostrando además gran fragilidad ante los constantes e inesperados cambios. Señala Matus, que la planificación de situaciones aporta grados de libertad y es flexible al reconocer los efectos inevitables de la incertidumbre y de la complejidad operante en la realidad centrándose en la asunción de problemas que vienen a ser la insatisfacción con la realidad presente o en torno de las expectativas futuras y que un actor lo declara evitable. (Matus, 1987: 36)

La planificación desde el enfoque estratégico situacional se define como un proceso social destinado a diseñar un conjunto articulado de acciones no



rutinarias de un actor social (llámese gobierno, sociedad civil, empresarios, estudiantes, entre otros) con posibilidad de intervenir sobre la realidad para que dadas ciertas limitaciones y en presencia de oponentes el sistema cambie de una situación inicial (Si) hacia una situación objetivo (So) en concordancia a un “proyecto nacional” del grupo político que ostenta el poder. (Matus, op.cit.: 37)

Cierto es que la planificación situacional, surge para ser aplicada en los entes públicos o gubernamentales, cuyo fin es el bienestar social, pero esto no ha sido limitante para que cualquier otro organismo o institución pueda emplearlo en diversos ámbitos de acción proporcionando interesantes resultados. Como bien lo expresa Moyer (op.cit.:57), la planificación estratégica situacional tiene por ahora un ámbito de aplicación amplio en la totalidad social, pero también tiene potencialidad de ser aplicado en diversos sectores. Una vez examinada brevemente la teoría que sustentan a la planificación estratégica situacional se pueden señalar con propiedad las características siguientes:

- Involucrar a todos los actores que están inmersos en el problema para generar correlación y compromiso.
- Se fundamenta en el “deber ser” y el “poder ser”.
- Considera los valores, intereses y la participación del planificador en el contexto planificado.
- Integra a los oponentes y considera sus posibles reacciones e intereses.
- Capacidad de manejar y mantenerse en la incertidumbre.
- Visión estratégica integral.
- Se apoya en el análisis constante de la coyuntura.
- Plantea la coherencia entre la situación actual y la situación deseada. Se adapta a la realidad.

Moyer (op.cit.: 58), plantea que en el proceso de planificación hay cuatro momentos y lo denomina así diferenciándolos de las etapas tradicionales del

viejo paradigma empleado hasta el momento en materia de planificación estratégica. Estos momentos son:

- *Momento Explicativo (M1)*: se hace una explicación de la situación tal como el actor que explica, percibe la realidad. Esta explicación se convierte en la situación actual o inicial (Si) desde su autorreferencial explicativa. Se identifican los actores influyentes y la relación de éstos con la situación o problema. El actor que planifica investiga de forma permanente acerca de las oportunidades y problemas que enfrenta, y busca intentar explicar las causas que lo originan. Se hace una explicación de la situación tal como el actor que explica, percibe la realidad. Esta explicación se convierte en la situación actual desde la autoreferencia. Se debe resaltar el ¿cómo fue?, ¿cómo es?, y las tendencias. El actor planifica en torno a la realidad percibida.
- *Momento Normativo (M2)*: se diseña o construye la situación objetivo (SO), situación futura o situación deseada. En ella se describe la realidad esperada o la situación que se espera alcanzar. Direcciona los resultados del cambio o transformación que se tiene la intención de lograr. Estima el impacto de las operaciones y acciones en el cambio situacional esperado. El actor que planifica diseña cómo debe ser la realidad o la situación. Es el momento para diseñar o construir la situación objetivo, situación futura o situación deseada.
- *Momento Estratégico (M3)*: El actor elabora una estrategia que articula el “deber ser” con el “puede ser”. Implica la consideración de los recursos tecnológicos, económicos, políticos, entre otros. Se construye la viabilidad venciendo obstáculos en los ámbitos políticos, económicos, culturales, organizativos, cognoscitivos, legales, tecnológicos entre otros. Es el momento de crear planes estratégicos y proyectos de inversión factibles y viables.
- *Momento Táctico-Operacional (M4)*: Momento del “hacer”, momento de la meditación entre el conocimiento y la acción (Reflexión-acción).

Contempla la dirección estratégica: Gerencia de Operaciones; Presupuestos; Control de gestión; Rendición de Cuentas. Tiene como objeto orientar cada paso y evaluarlo en relación a la situación-objetivo, no sólo para constatar la aproximación alcanzada respecto a ella, sino también para revisarla como guía que seguirá precediendo y presidiendo los pasos a seguir. Ver figura 3.

Como se indicó anteriormente, este enfoque se desarrolla en cuatro momentos, los cuales ya han sido explicados previamente, sin embargo, es necesario que tengamos presente que, en la situación como tal, hay tres niveles de la realidad relevantes para el actor: (a) el nivel de la producción o flujos de producción social;(b) el nivel de las acumulaciones; (c) el nivel de las acumulaciones esenciales o consecuencias como se puede apreciar en la figura 4.

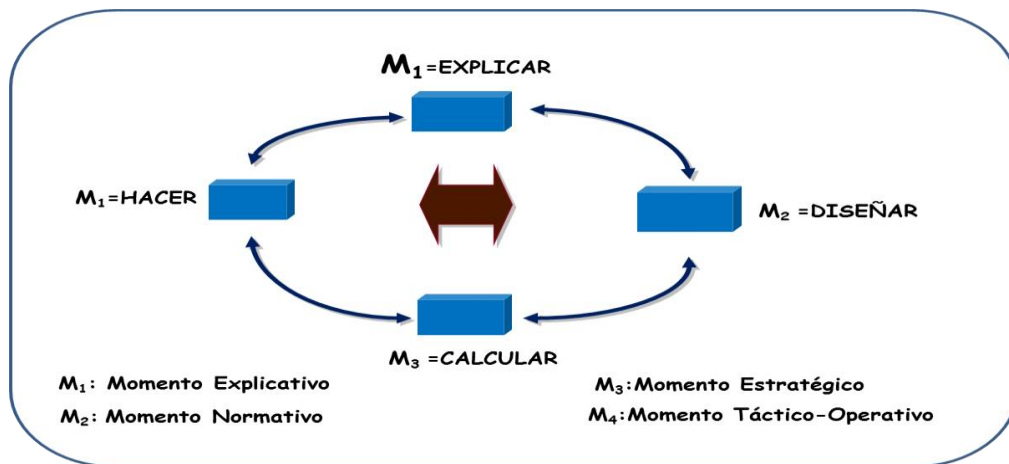


Figura 3. Momentos de la Planificación Estratégica Situacional. Planificación y resolución creativa de problemas. p .28. Moyer, H. (2012: 58). Venezuela.

En el Momento explicativo (M1), el planificador investiga y analiza sobre la situación, considerando las oportunidades y problemas presentes, para buscar y precisar exactamente, las causas que lo originan. Para ello, emplea

como instrumento descriptivo y de análisis el flujograma situacional, el cual permite establecer:

- Las Condiciones Históricas que explican el origen de la situación actual. Identificación de los factores que han incidido en el origen del problema. (CH).
- Las Reglas básicas presentes en cada una de las estructuras involucradas en la situación actual. Es decir, referencia al conjunto de normas que generan la situación inicial o problemas (Genosituación).
- Las Relaciones de Causalidad presentes en la fenosituación o ámbito de acción, donde se desarrollan o están presente las acumulaciones sociales y los actores con capacidad para originar las transformaciones necesarias. (Acumulaciones)

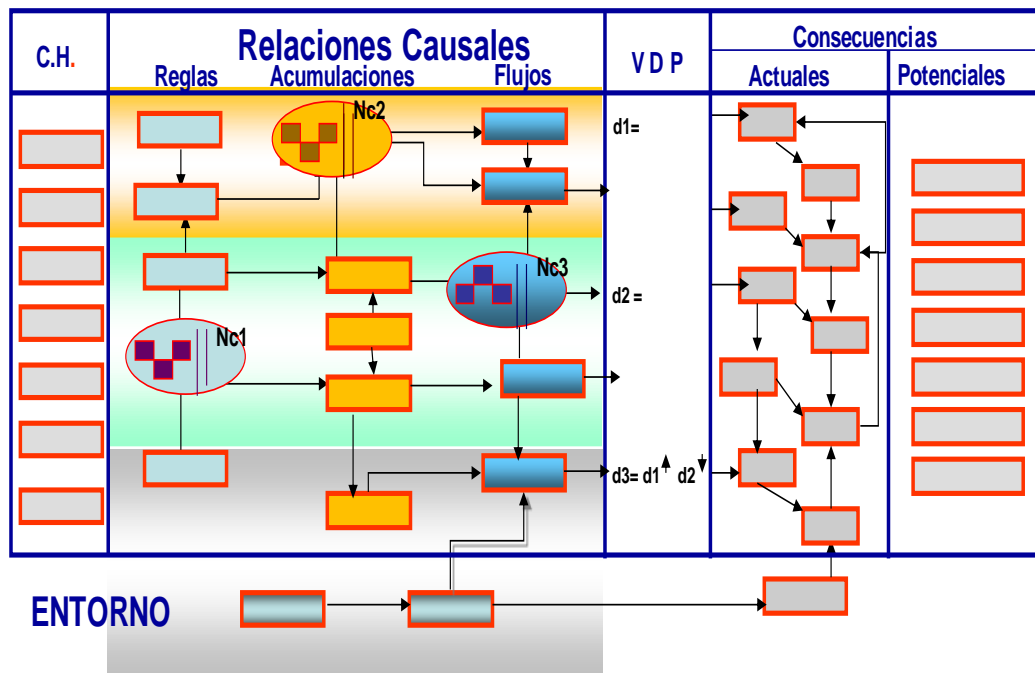


Figura 4. Flujograma Situacional. Planificación y resolución creativa de problemas. Moyer, H. (2012: 60). Venezuela.

- Los Flujos de Producción Social. Son causas de menor magnitud, que se derivan de cada acumulación (Flujos).
- Los Vectores Descriptivos de cada problema. permite la identificación de los indicadores cualitativos y cuantitativos, los cuales ratifican la presencia del problema. (VDP)
- Las consecuencias actuales y potenciales. Son los efectos presentes y futuros que se derivan de la situación inicial.
- Nudos Críticos, son aquellas causas que ocasionan o inciden en los problemas indicados en los vectores descriptores del problema de la situación actual. Es decir, son las acumulaciones que se consideran que dan origen o son la fuente principal del problema y que por tanto, debe ser atacado o solventado para lograr las transformaciones necesarias para el logro de la situación ideal. Ejemplo NC<sub>1</sub>= Ausencia de un acertado Plan Estratégico Institucional.
- La descripción del entorno que envuelve la situación actual.

Una vez explicada la situación actual, se procede, al diseño de los planes y proyectos fundamentados bajo una visión futurística, es decir, que se diseña la trayectoria viable que dará paso a la situación deseada o imagen-objetivo. En este sentido, señalan Amarista y Camacho (2004: 06), “que toda imagen-objetivo deben cumplir con ciertos requisitos como son: representatividad, validez, singularidad, significación, direccionalidad y capacidad semántica”.

El instrumento a aplicar será el programa direccional, que además de definir la situación objetivo, permite establecer normativamente los proyectos estratégicos de acción, con carácter direccional, necesarios para transformar la situación de partida (So) y alcanzar la situación objetivo (SI). En él, se diseñan estrategias y se establecen los medios y recursos para lograr los resultados, según los escenarios o trayectoria que sean planteados. Ver Figura 5.

Fijada la trayectoria situacional objetiva, el siguiente paso, consiste en elaborar estrategias que permiten articular el “deber ser” con el “puede ser”. Es el diseño de estrategias de construcción de la viabilidad, o lo que es lo mismo precisar los proyectos estratégicos de acción de carácter procesal.

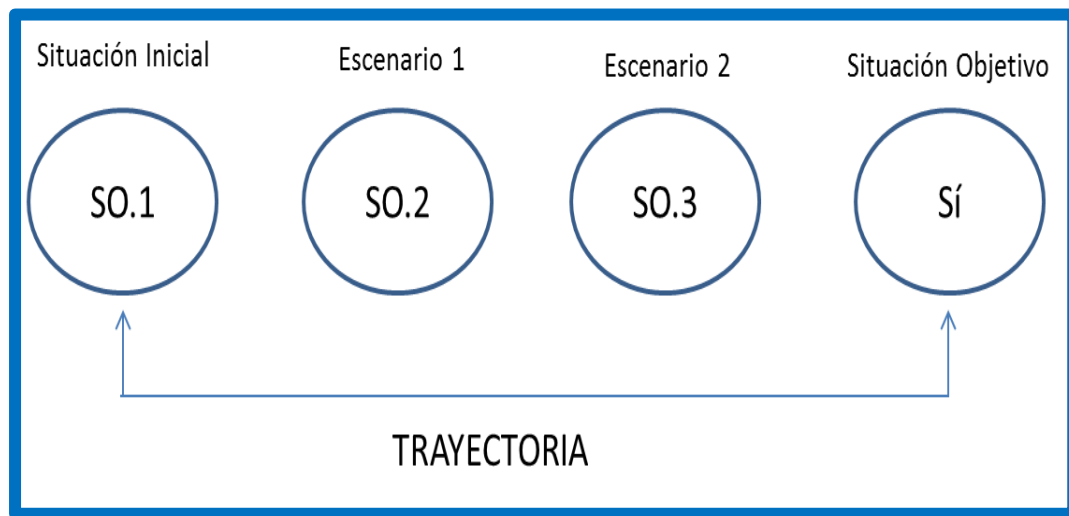


Figura 5. Trayectoria Situacional Objetiva. Adaptado de Moyer (2012: 59)

### 2.2.5.3 Perspectiva de la Administración por Objetivos y Resultados (APOR) de Peter F. Drucker (1993)

Si bien es cierto que una buena teoría genera una buena gestión se busca siempre dar un resultado a nuestro trabajo, es por eso el conocimiento de la administración por objetivos y Resultados (APOR) esto nos enrumba a logros establecidos, cada empresa, cada organización tiene que tener objetivos claros, para generar el curso de la organización, dada las prioridades de la materia es de suma importancia de continuar con desarrollar el porqué de la administración por objetivos y resultados.

#### - Orígenes de la Administración por Objetivos y Resultados

La administración por objetivos y resultados (APOR) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y

plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados.

- *Características de la de la Administración por Objetivos y Resultados*

La APOR es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y la administración basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APOR es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas. La APOR presenta las siguientes características principales:

- *Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior:* La mayor parte de los sistemas de la APOR utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.
- *Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición:* Básicamente la APOR está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden

denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar.

- *Interrelación de los objetivos de los departamentos:* Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.
- *Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control:* A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento. En todos los planes la APOR hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados.
- *Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes:* Prácticamente todos los sistemas de la APOR tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente.
- *Participación activa de la dirección:* La mayor parte de los sistemas de la APOR involucran más al superior que al subordinado. El superior establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.
- *Apoyo constante del staff durante las primeras etapas:* La ampliación de la APOR requiere del fuerte apoyo de un STAFF previamente entrenado y preparado. Exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el STAFF.
- *Determinación de los Objetivos Estratégicos*



La administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, complejo, importante y compatible con los demás resultados. En la fijación de los objetivos deben considerarse los siguientes aspectos.

- La expresión "objetivo de la empresa" es realmente impropia. Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.
- Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer.
- Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales.
- Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa.
- Características estructurales de los objetivos:
  - Los ejecutivos fijan propósitos a largo y a corto plazo.
  - Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades.

#### *2.2.5.4 Elementos de la Lógica a considerar en la elaboración de Construcciones Teóricas*

De acuerdo a lo planteado por Damiani (1997: 243), aun cuando la lógica, pareciera haber perdido importancia en la actualidad, la misma es necesaria al momento de hacer los constructos teóricos pues, indistintamente sea cual

fuere el paradigma desde el cual se desea dar cuenta de la realidad, todo debe ser expresado en términos de un lenguaje y mediante una lógica.

Para el autor es importante recordar algunas consideraciones al respecto, teniendo presente que la lógica enfatiza el cómo realizar demostraciones y a partir de qué tipo de juicios. Pero además, hay diversas perspectivas desde donde es posible hacer los constructos teóricos, para ello, inicialmente se debe tener presente el *paradigma* desde donde se parte, pues este dará el anclaje epistémico, lo cual lleva a manifestar la intencionalidad con la cual se desea demostrar o describir, ello soportado sobre la argumentación realizada.

En el tiempo, cada cultura y cada sociedad va buscando maneras de percibir y describir el mundo, superando y dejando atrás formas distintas de pensamiento y comprensión de la realidad, entonces desde la perspectiva paradigmática asumida por quien investiga generará axiomas, principios y reglas a seguir sobre los cuáles edificará el constructo. Explica Damiani (op. cit.: 244) que han surgido perspectivas alternativas de aproximarse a la realidad desde el *sujeto*, esto requiere ciertamente de consideraciones contrarias a el ideal científico de la modernidad pero que en la actualidad poseen toda la validez necesaria.

El segundo elemento surge una vez establecido y asumidos los anclajes paradigmáticos, en consecuencia la intencionalidad es, *demostrar* o *mostrar*. La demostración surge como consecuencia del asumir el paradigma positivista particularmente en la utilización del método experimental y característico de las ciencias naturales, de forma tal que se construye y concatena una demostración, se elaboran leyes, teorías y modelos, dar cuenta de ello, se inicia de un supuesto o hipótesis y mediante técnicas, procedimientos, experimentos se va aceptando o negando dichos planteamientos pero la intención es la demostración o negación de un hecho.

Ahora bien, si el paradigma asumido es la construcción de conocimiento a partir del sujeto, la situación es otra. Explica Damiani (op. cit.: 245) que en estos casos se habla de métodos fenomenológicos como tal, que emplean la narrativa testimonial y los grupos focales de discusión; la intención de la fenomenología es llevar a la conciencia una cosa como algo auténtico. Es decir, hay una actitud e intencionalidad distinta del investigador, esbozando el carácter descriptivo de la fenomenología. Por lo cual, la insistencia no es de comprobar, sino de mostrar y describir. Por lo cual, se vuelve al punto del lenguaje y lo complejo de hacer una descripción de la realidad.

En estos casos analiza Damiani (op. cit.: 245), que lo anteriormente expuesto conduce a un tercer punto, la lógica y la argumentación o lógica interpretativa. Esta es desarrollada para la demostración o para la mostración. La primera indica el uso de una silogística amparada en lo hipotético deductivo dependiendo de razonamientos extraídos de hechos con un sentido común explicado en términos de modelos, teorías o leyes; la segunda depende de razonamientos extraídos de hechos que con un sentido común manifiesto de una lógica interpretativa y formas de argumentación que no se reducen a juegos del lenguaje teniendo un profundo sentido ontológico que devela y revela al fenómeno.

#### *2.2.5.5 Fundamentos integrantes de las construcciones Teóricas*

Obviamente, el objetivo básico de la ciencia es la *teoría*, de allí, que se considere de vital importancia traer al presente contexto, que en su sentido más amplio, a la teoría se le considera como lo opuesto a la práctica, y en casos más restringidos se le identifica con creencias y posiciones acerca de un hecho.

La idea de teoría puede referirse a un saber que aún no se ha demostrado; a una hipótesis cuyo resultado es aplicable a una ciencia; o un conjunto de leyes que permiten establecer relaciones entre distintos fenómenos o sucesos. La palabra teoría tiene su origen en el vocablo griego *theorein* que

significa “*observa*”. Este término se emplea para hacer mención a la visualización o capacidad para comprender la realidad por fuera de las vivencias sensibles, a partir de la asimilación de estas experiencias y su descripción por medio del lenguaje, lo que puede explicar porqué, en la actualidad, la noción de teoría permite hacer referencia a un asunto provisional o que no es cien por ciento real.

Para el presente trabajo de investigación se considera pertinente revisarla visión positivista acerca de la teoría. En este sentido, Kerlinger y Lee (2002: 10) plantean que “una teoría es un conjunto de constructos o conceptos interrelacionados, definiciones y proposiciones que presentan una visión sistemática de los fenómenos al especificar las relaciones entre variables con el propósito de explicar y predecir los fenómenos.”

Para estos importantes investigadores, la teoría científica está conformada por un conjunto relevantes de conceptos, abstracciones y reglas obtenidas a partir de la observación y experimentación directa con la realidad. Parte de principios de los cuales puede explicarse el fenómeno. Se trata de explicaciones mediante las cuales se puede organizar un conjunto determinado de observaciones y conceptos obtenidos de manera empírica, objetiva y comprobable. Este concepto no debe confundirse con el de *ley científica*, ni mucho menos con el de *hipótesis científica*.

Finalmente, se puede alegar también que la teoría científica incluye abstracciones de fenómenos observables con propiedades cuantificables, de los cuales se derivan un junto de reglas que luego de reiteradas comprobaciones se convierten en leyes científicas. Estas reglas o leyes expresan las relaciones entre las observaciones de dichos conceptos y se propone como un principio o conjunto de principios para explicar una clase de fenómenos. Como en la mayoría de las formas del conocimiento científico, las teorías son inductivas por naturaleza y su finalidad es meramente explicativa y predictiva.

Pasando a las ciencias Sociales, es importante tener presente que es a partir del siglo XIX cuando se produce cierta disputa en torno a la cientificidad de las disciplinas sociales como la sociología, el derecho, la historia, la economía y la antropología. Ello ocurre, en momentos en que el mundo social del hombre se volvió altamente problemático, donde se hace indispensable establecer el papel del individuo en la sociedad, su relación con el Estado, el papel del Estado en la economía, los límites del poder público, las relaciones entre las clases sociales y para hacerlo, no se contaba con ningún conocimiento confiable. Existían, efectivamente, tratados de política, economía, derecho, entre otros, pero sin métodos de conocimiento riguroso que permitan la resolución de problemas en torno al hombre y a las relaciones de éste con sus semejantes.

En este sentido, y en alusión al objeto de estudio en las ciencias sociales, explica Briones (1996:17), que se puede concluir que la selección del aspecto individual del objeto a estudiar supone un juicio de valor por parte del científico, por lo que la estimación valorativa se encuentra en la base de las ciencias de la sociedad. Esto no significa que el científico deba hacer juicios de valor al describir su objeto de estudio, sino que debe tomar en cuenta los valores que rigen un tipo de sociedad, que se encuentran vigentes, para poder comprender el objeto de estudio, no sólo en sus causas sino en su significado.

De la misma forma, es explicable en su origen y consolidación en función del desarrollo de las fuerzas que rigen la realidad. En tiempos en que el contexto social se hace más problemático, la investigación y proyección científica en esta área adquiere mayor relevancia y connotación pública, por lo que asumir seriamente su estudio y problematización debiese constituir un desafío permanente para quienes ven en el accionar de los sujetos sociales una posibilidad de transformación social. (Briones, 1996: 22),

Para sustentar lo anterior, es importante tener presente lo señalado por Padrón(2014: 16) cuando explica que en el plano teórico-epistemológico, se presenta un profundo arraigo de los paradigmas en la comunidad de investigadores sociales. La integración metodológica se aprecia con mayor claridad a través de la compatibilidad de métodos y/o técnicas en el proceso de investigación empírica, antes que en una integración de paradigmas.

Sin embargo, al intentar buscar una justificación epistemológica a tal propuesta, es posible encontrarla lo que se denomina el pluralismo epistemológico. Para Feyerabend,citado por Padrón (op.cit.:17), “la práctica científica es un proceso social en donde los investigadores intentan resolver problemas, y para ello, estos, han de buscar diferentes estrategias conformes y coherentes a la naturaleza de la realidad que investigan o intentan resolver”. Entendida la realidad, continúa explicando el autor, como “aquella totalidad conocida o totalidad concreta, un todo estructurado que se desarrolla y crea”.

Bajo este ámbito, es relevante concretizar, de acuerdo al autor, que existe una diferenciación con el objeto de estudio, el cual se entiende como “la representación conceptual del sujeto en contacto con la realidad, es decir, que realidad y objeto de estudio no son lo mismo, aunque el objeto es parte de esa realidad”. Pero para que surja dicho objeto de estudio, es necesaria la existencia del sujeto cognoscente, “el cual es todo *ente cognitivo* que se encuentre fuera de la realidad, pero que a su vez pretenda conocer”. (op.cit.: 18).Esto evidencia la existencia de un sujeto social, un objeto y de un método como instrumento del conocimiento.

Respecto a este tema explica Feyerabend citado por Padrón (op.cit.: 24), que no hay ningún único procedimiento o conjunto de reglas que sea fundamental en toda investigación y garantice que es científica y, por consiguiente, digna de crédito. Todo proyecto, toda teoría o procedimiento ha

de ser juzgado por sus propios méritos y de acuerdo con criterios que se adecuen al proceso en cuestión.

Patterson y Williams, citados por Padrón (op.cit.: 27) argumentan que la ciencia tiene, en parte, una estructura normativa. Por consiguiente, hacer una investigación científica está respaldado por el conjunto de compromisos filosóficos normativos. Estos compromisos filosóficos involucran teorías sobre la relación entre el investigador y lo que se conoce (epistemología); la naturaleza de la realidad y de lo que realmente existe (ontología); y finalmente los valores de la investigación (axiología). Todo esto apoyado en las estrategias y las justificaciones en la construcción de un tipo particular de conocimiento (metodología), en relación con las técnicas individuales (métodos).

La epistemología como fundamento esencial teórico, es explicada de la manera siguiente:

“...analiza los supuestos filosóficos de las ciencias, su objeto de estudio, los valores implicados en la creación del conocimiento, la estructura lógica de sus teorías, los métodos empleados en la investigación y en la explicación o interpretación de sus resultados y la confirmabilidad y refutabilidad de sus teorías”. (Padrón, 2014: 21)

En cuanto a los aspectos epistemológicos responden a las relaciones entre, *quién* y *qué*, por tanto, tienen que ver con los vínculos entre Sujeto y Objeto. Hace mención explícitamente a las decisiones que toma el investigador sobre sus conceptos, categorías interrogantes, a partir de los cuales construye el objeto y el problema de investigación.

La ontología está referida al entendimiento y a la comprensión genérica de lo que es el *ser*. De acuerdo a Feyerabend citado por Padrón (op. cit.: 21), esta “se encarga de determinar qué categorías del ser son fundamentales y se pregunta si los objetos en esa categoría se les puede calificar de “seres” y en qué sentido”, es decir, busca el *qué* de la investigación, representándose en

los ámbitos probables de la investigación; es decir, al mundo natural o social así como los vínculos que se establece con los demás seres vivos. Considera la naturaleza de la realidad y las creencias del investigador.

Así mismo, reflexiona sobre la realidad, que no es una yuxtaposición de elementos, sino que sus partes constituyentes, conforman una totalidad organizada con fuerte interacción entre sí; es decir, integra un sistema cuyo estudio y comprensión requiere la captación de esa dinámica interna que lo caracteriza. La ontología continua explicado Padrón (op.cit.: 22), exige un alto nivel de abstracción como condición que permite el análisis del “ente en cuanto ente” en su generalidad y no de los entes particulares, cuyo estudio es propio de las diferentes ciencias fácticas.

En lo referente al fundamento gnoseológico se busca especificar los fines últimos del quehacer del investigador; responde al *para qué* hacer investigación, el beneficio de los resultados de esa indagación fundamentada en el conocer general, reflejado entre la concordancia del pensamiento entre el sujeto y el objeto. Donde el objeto es algo externo a la mente, a la idea del fenómeno, pero conscientemente visto por el sujeto.

Al respecto señala Padrón (op. cit.: 22), señala que los fundamentos gnoseológicos, están “referidos a reflexionar sobre el origen, naturaleza o esencia y los límites del conocimiento, del acto cognitivo o acción de conocer. Es decir, que involucra las convicciones acerca de la fuente del conocimiento simplificada en dos valores o sub dimensiones, como son, el empirismo y el racionalismo, visto como un método, en la cual la realidad es sometida a un principio perceptible al que la razón accede y que con contundencia identifica la razón con el pensar.

Respecto a los fundamentos axiológicos en los constructos, estos se orientan hacia el estudio de los valores contenidos en las cosas u objetos. Considera los valores inherentes a las personas referidos como características morales, principios, virtudes o cualidades, específicamente, valor de la vida, valor de la



dignidad, valor de la libertad y valor de la supervivencia. Todos en el contexto individual y social representado por los valores sociales, éticos, culturales, estéticos y espirituales.

En relación a la dirección o gestión por valores como lo expone Guédez(2002: 59), se hace referencia a un “sistema de gestión flexible, que persigue generar confianza y orgullo en relación con la organización fruto de seguridad y confianza que le otorga el conocimiento de los valores que presiden la interacción de ambos”.

Los valores en la organización son preceptos aceptados y adoptados por todos. Existen diversos tipos de valores dentro de la organización entre ellos tenemos los valores prácticos enfocados en el praxis: obrar, actuar y están dirigidos a controlar los resultados del sistema como productividad, calidad, eficiencia y seguimiento de indicadores. También se encuentran los valores poiéticos del poiésis: hacer, generar, dirigidos a facilitar la creatividad, la innovación, la inteligencia emocional y al equilibrio trabajo-vida. Finalmente las organizaciones consideran los Valores éticos: orientan cómo debemos comportarnos con los demás para aspirar a ser dignamente humano. Guédez (op.cit: 60).

En cuanto a las teorías, señala Padrón (op.cit.: 28), es una explicación de lo que acontece, en otras palabras, es la solución a un problema establecido, hay que tener en cuenta que existen teorías verdaderas y falsas, para saber cómo es que una teoría cae en una clasificación o en la otra, es necesario un método de comprobación para validar su veracidad.

Explica el autor, que las teorías no solo pueden ser científicas, pueden ser triviales o de sentido común, ya que una teoría siempre será conjetural y se expresa por medio de suposiciones, lo que llamamos hipótesis, pero la diferencia de las filosofías, es que la teoría cuenta con una comprobación, pero para ello, la teoría debe corresponder a los hechos, los procedimientos de validez: observaciones, experimentos, y crítica racional.

Cabe destacar finalmente, y en este orden de ideas, que Guédez (2000: 13) manifiesta que se estudia la gerencia en sus fundamentos gnoseológicos cuando se justifica la forma como el sujeto organiza y fundamenta todo conocimiento, de allí se deriva los fundamentos ontológicos referidos a los principios de construcción del objeto de estudio o de la problemática de estudio. Explica también el autor que los fundamentos axiológicos se refieren a los valores que asume el gerente en la construcción y legitimación de las diversas teorías que produce.

### **2.3 Sistema de Variables**

La investigación social y humanística en la cual se enmarca la presente investigación contempla un proceso complejo que involucra la definición de eventos, sus variables y las respectivas dimensiones e indicadores de medición.

Las variables son definidas por Sabino (1992: 127), como aquellas “características o cualidades de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores”. En consecuencia, se hace necesario para el investigador realizar un abordaje focalizado de la investigación. Para lograrlo se recurre al proceso de Operacionalización de Variables, que de acuerdo a Hurtado y Toro (2007: 31), es aquel que obliga a realizar una definición conceptual de las variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación.

La Operacionalización permite su desglose en estados o fases concretas y específicos. Permite definir las variables en función de sus dimensiones y de factores estrictamente medibles a los que se les denomina indicadores. Explican los Autores que la operacionalización de variables se presenta mediante una tabla y su objetivo es la construcción de un instrumento para la recolección de datos, o alertar al investigador acerca de cuáles cosas debe analizar para describir su evento de estudio.

En la presente investigación concurren dos variables a saber: *Generación de Recursos Propios* y *Gerencia Estratégica*. La variable *Generación de Recursos propios* se operacionaliza en cuatro dimensiones: (a) Asignación Presupuestaria; (b) Fuentes Alternativas; (c) Factores Internos; (d) Factores Internos. La variable *Gerencia estratégica* se operacionaliza en dos importantes dimensiones: (a) Institucional; (b) Gerencia. Cada dimensión tiene como mínimo dos indicadores que permitirán efectuar la correcta medición de la respectiva dimensión. Ver Tabla 4

Tabla 4.  
Operacionalización de Variables

**Objetivo General:** Diseñar un constructo teórico gerencial estratégico como alternativa para la generación de recursos propios en las Universidades Públicas Venezolanas.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS
<b>Generación de Recursos Propios</b>	Es la generación de recursos financieros adicionales en la universidad pública venezolana, como opción complementaria del financiamiento estatal. Ganga(2020)	Asignación Presupuestaria	- Formulación Presupuestaria - Periodicidad y continuidad	1 2
		Fuentes Alternativas	- Donaciones - Rentales y Fundaciones - Creación de nuevas Fuentes	3 4 5
		Factores Internos	- Talento Humano - Recursos materiales - Productos y Servicios	6 7 8
		Factores Externos	- Legislación - Políticas	9 10
<b>Gerencia Estratégica</b>	La gerencia estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos David, F. (2008)	Institucional	- Misión y Visión - Estrategias	11 12
		Gerencia	- Planificación - Seguimiento, Instrumentos - Control - Evaluación - Constructo Teórico Gerencial	13, 14,15 16 17 18

Fuente:Elaboración propia (2023)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se expone y justifica el enfoque epistemológico asumido por el investigador para el desarrollo de la indagación, así como las orientaciones metodológicas que guiaron el proceso estableciendo así el nivel, tipo y diseño de investigación, además, de los procedimientos y fases que posibilitaron el avance de la misma. De manera específica, se explica todo el recorrido que conduce al planteamiento realizado, la posición epistemológica como metodológica asumida para resolver el problema y los constructos teóricos generados como alternativa de respuesta a la situación planteada.

#### **3.1 Descripción del Modelo**

Todo proceso de investigación que genera conocimientos bajo un método, implica por parte del investigado, trabajar siguiendo una posición filosófica que le permita orientar el estudio y conducirse en el marco de su ejecución con una línea de trabajo específica que conlleve a la formación de ideas potenciales para investigar desde una perspectiva científica.

Según su naturaleza, la presente investigación se enmarca en el paradigma cuantitativo de las ciencias sociales, caracterizado por la generalización y universalización de los resultados, que de acuerdo a Hernández y otros (2008: 11), “son obtenidos de instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística”. Es por ello, que en la presente investigación, se hace necesario analizar la realidad social objetiva descomponiéndola en dos variables a estudiar: (a) Generación de ingresos propios; (b) Gerencia Estratégica.

Este análisis se desarrolla bajo una realidad social objetiva única, como es el contexto universitario. Se apoya en conceptos preconcebidos y teorías de la planificación situacional y Estratégica, así como, datos recolectados de la realidad a estudiar. Se fundamenta en la inducción probabilística del positivismo deductivo ya que emplea el método hipotético deductivo haciendo una descripción de la situación problemática actual y se apoya en los resultados para predecir los cambios o ajustes necesarios mediante el diseño de un constructo teórico gerencial alternativo, en este caso para generar y probar teorías aplicando la lógica deductiva.

En cuanto a la posición del investigador durante el desarrollo de la investigación de enfoque cuantitativo, cabe destacar, que es neutral, es decir, hace de lado sus propios criterios, juicios y apreciaciones, asumiendo una postural imparcial a objeto de evitar que sesgos y tendencias subjetivas influyan en los resultados finales. De allí, que se asuma un enfoque epistemológico predominantemente racionalista, crítico e intersubjetivo para la generación de constructos teóricos en el área gerencial universitaria, que tienen como punto de partida un contexto que introduzca datos empíricos fundamentales para el planteamiento realizado.

En razón de ello, este enfoque privilegia y enfatiza en los mecanismos de la razón para la búsqueda del conocimiento científico, porque intenta dar una explicación del mundo a partir de la suposición como conjeturas intersubjetivas generadas de teorías, modelos o enfoques considerados válidos para la comunidad científica, a las que se llega a través de la deducción y confrontación con los hechos. Esta vía permite la generación de constructos teóricos, dispuestos a ser refutados, revisados y sometidos a consideración.

En consecuencia, el objeto de estudio es abordado bajo la óptica del racionalismo crítico, en la cual se emplea la deducción a través de la

inferencia que permitirá el establecimiento de conclusiones en el proceso de análisis realizado.

En resumen y considerando los planteamientos precedentes, la investigación se situó bajo el paradigma cuantitativo que según Hernández, Fernández y Baptista (2006: 102), “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”, de igual manera se parte de objetivos claramente definidos por el investigador.

Interpretando el concepto dado por el autor, puede decirse que el mismo se ajusta al presente estudio, porque precisamente se trata de cuantificar la información referente a la elaboración de una aproximación teórica que facilite la indagación sobre la realidad actual de los recursos financieros y la producción y manejo de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.

### **3.2 Tipo de Investigación**

En lo concerniente al nivel de profundidad en el que el problema ha sido abordado, permite indicar al investigador, que el presente estudio se encuentra enmarcado dentro de una investigación de tipo descriptivo ya que Identifica características particulares del fenómeno estudiado, resaltando su carácter descriptivo para obtener una visión aproximada de lo que sucede, para así generar constructos teóricos a partir del razonamiento y la argumentación, pero a la vez complementada con una construcción normativa, que de acuerdo a Guédez (2000: 21), orienta la acción concreta del gerente o líder en el manejo de los recursos o ingresos de la Institución, siendo su objetivo explicar los eventos vinculados entre sí, para posteriormente interpretar y construir teóricamente la realidad.

Además, permite organizar los descubrimientos de la ciencia en una estructura coherente, señalar la presencia de nuevas relaciones en los

hechos estudiados, realizar abstracciones de modo sistemático a partir de la complejidad natural.

Para el logro de este objetivo se utilizó el análisis crítico de teorías, modelos y perspectivas sobre la gerencia estratégica, planificación situacional, planificación normativa y teorías administrativas que, posteriormente, luego de analizados los resultados de la investigación, permitieron la elaboración de los constructos teóricos.

La deducción constituyó entonces la vía que posibilitó encontrar relaciones, llegar a acuerdos y derivar construcciones teóricas sobre el tema estudiado. Es de aclarar, que en esta investigación el constructo que se genera no llegará a la fase de aplicación, sino que la misma quedará para investigaciones posteriores. Se intenta en esta oportunidad, exponer las bases teóricas de un instrumentogerencial alternativo, que incorpora lineamientos normativos, operativos y de seguimiento y evaluación, bajo la fundamentación epistemológica de la planificación situacional, la gerencia estratégica y la administración por objetivos bajo el paradigma cuantitativo con un nivel de profundidad descriptivo.

### **3.3 Diseño de la Investigación**

Según Hernández y Otros (2006: 114), El diseño de la investigación “es el planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas que debe adaptarse a las particularidades de cada investigación y que nos indican los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar datos”.

Una vez definidos los objetivos planteados, queda enmarcado el desarrollo de este estudio bajo una investigación de campo, no experimental con carácter descriptivo.

El estudio de campo Paella y Martins(2006:32). puede definirse como: “Aquel que se realiza mediante la recolección de los datos directamente de la



realidad o del lugar donde se efectuará el estudio mediante la aplicación de técnicas de encuestas, entrevistas y observación directa.”

Los autores definen la investigación de campo – descriptiva como un proceso “sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos basados en una estrategia de recolección directa de la realidad, observando el fenómeno en su ambiente natural y en un momento único”.

Con respecto a la investigación no experimental, Méndez (2000: 87), define el diseño no experimental como aquel que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado, para luego analizarlos. Por lo tanto en este diseño no se construye una situación específica sino que se observa las existentes sin producirles ninguna alteración. A este respecto, los aportes anteriores permiten señalar con seguridad que el presente estudio se apoya en un diseño de campo, descriptivo no experimental, desarrollando una a una las fases descritas en la tabla 5.

Tabla 5  
Fases Operativas de la Investigación. UNELLEZ. 2023

Fases de la Investigación	Actividades
I	Observación preliminar Análisis de los hechos y revisión teórica preliminar Problema y Formulación de las Interrogantes Objetivos de la Investigación Justificación Aplicación de Instrumento
II	Análisis teórico preliminar Operacionalización de las variables
III	Análisis crítico y comparativo pormenorizado de bases teóricas seleccionadas.
IV	Generación de los constructos teóricos
V	Validación intrateórica de los constructos.
VI	Revisión y reajustes
VII	Redacción final

Fuente: Elaboración Propia (2023)

*Fase I:* Esta fase se caracteriza por la observación y análisis de los hechos relacionados con el estudio y se realiza según la siguiente descripción: Observación preliminar del hecho estudiado, esto es de la realidad actual de los recursos financieros, según asignación presupuestaria, desde el punto de vista de los directores de cada una de las dependencias o unidades productivas de la UNELLEZ, quienes constituyen los actores sociales de la población objeto de Estudio. Todo con la finalidad de establecer la diversificación de los ingresos económicos anuales a través de la generación de recursos propios.

*Fase II:* En esta etapa de la investigación, se inicia una revisión teórica preliminar de diversos modelos, teorías y tendencias sobre la gerencia estratégica, la cual condujo a un proceso de análisis de documentos vinculados con las interrogantes del estudio, seguidamente, se selecciona un marco teórico de base que permite acceder a una revisión teórica más específica y exhaustiva en coherencia con el propósito general planteado en la investigación.

*Fase III:* La operatividad de esta fase se describe en los análisis críticos pormenorizados de teorías, tendencias y modelos contemporáneos relacionados con el objeto de estudio. El análisis de estas bases teóricas permite la delimitación de los lineamientos teóricos, que se convierten en los principios rectores de la orientación metodológica y estratégica del mismo. En esta etapa se realiza clasificaciones como síntesis de la información estudiada, se elaboran cuadros y figuras que ordenan la información de acuerdo a los propósitos propuestos en la investigación.

*Fase IV:* En esta fase se elaboraran los constructos teóricos, que en sentido amplio implica abstracción, simplificación, deducción, esquematización y expresión de relaciones entre variables en función de un referente empírico. En la Tabla 5 se detalla las actividades realizadas en cada fase de la investigación.

### 3.4 Población y muestra

#### 3.4.1 Población.

La población objeto de estudio es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2006: 124), “como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones ubicadas en torno a sus características, contenido y tiempo”. Para Arias (2006: 83), la población forma parte del universo más no se confunde con él. Es un subconjunto del mismo, conformado en atención a un determinado número de variables que se van a estudiar, variables que lo hacen un subconjunto particular con respecto al resto de los integrantes del universo.

En la presente investigación, la población es finita, ya que está delimitada por trece (13) directores, que se encuentran asignados en diferentes dependencias o Unidades Operativas pertenecientes a la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” tal como se evidencia en la tabla 6.

Tabla 6  
Caracterización de la Población Objeto del Estudio. UNELLEZ, 2023.

Dependencias y Unidades Operativas	Cantidad
Vicerrectorado de Servicios	1
Dirección de Servicios Administrativos y financieros	1
Dirección de Planificación y Presupuesto	1
Dirección de REUNELLEZ S.A.	1
Dirección de Fundación Editorial (FEDUEZ)	1
Dirección de Laboratorios	1
Dirección Instituto de Biotécnica Agropecuaria	1
Dirección Instituto para la Agroindustria Sustentable	1
Dirección Instituto de Biodiversidad, Conservación Gestión	1
Dirección Instituto de Salud Integral de los Trabajadores	1
Dirección de Estudios a Distancia	1
Dirección de Postgrado o Estudios Avanzados	1
Dirección Fundación Jardín Botánico	1
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>

Fuente: Elaboración Propia (2023)

### 3.4.2 *Muestra.*

Según Hernández y otros (2006: 88), afirman que la muestra “es un grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”. La muestra también es definida como una colección de individuos extraídos de la población a partir de algún procedimiento específico para su estudio o medición directa. Una muestra es una fracción o segmento de una totalidad que constituye la población. Es en cierta manera una réplica en miniatura de la población, con las características representativas de esta.

Para que una muestra sea representativa, tiene que contener las características relevantes de la población en las mismas proporciones en que están incluidas en tal población. Siempre hay un grado de error en las estimaciones lo que constituye el error muestral, una de las maneras de minimizarlo es diseñando un plan de muestreo adecuado.

Es fundamental conocer la definición del término muestreo, como un elemento que correlaciona una población con la muestra. Hurtado y Toro (2007: 27), define el muestreo “como el proceso de extraer una parte o muestra a partir de una población”.

Partiendo del principio metodológico que expone Méndez (2000: 31), donde considera que es oportuno en los casos en los cuales la población es pequeña, se puede tomar toda la población en su totalidad como muestra. Es decir, la población objeto del estudio es igual a la muestra y en este caso no es necesario hacer uso de fórmulas estadísticas para su cálculo. Se trata por consiguiente de una muestra censal.

En tal efecto, en la presente investigación la muestra queda delimitada por toda la población, es decir por 13 directores de diferentes dependencias o Unidades Operativas pertenecientes a la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. Este número que representa

la muestra es el conjunto de individuos a los cuales les será aplicado el instrumento de recolección de datos e información necesaria para dar base y evidenciar la problemática existente y orientar el estudio posteriormente a la elaboración del constructo teórico.

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas de recolección de datos pueden considerarse como la forma o procedimiento que utiliza el investigador para recolectar la información necesaria en el diseño de la investigación. Arias (2006: 53), explica que son las distintas formas o maneras de obtener la información”.

Con respecto a este punto, en la presente investigación, la técnica de recolección de datos empleada es la encuesta estructurada y como instrumento el cuestionario. Este instrumento se asocia con enfoques y diseños cuantitativos porque su análisis se apoya en el uso de estadísticos que pretenden acercar los resultados en unos pocos elementos (muestra) a un punto más amplio y definitorio (población) y además pueden diseñarse y analizarse bajo el punto de vista del investigador.

El diseño del instrumento aplicado es un cuestionario estructurado con un total de dieciocho (18) interrogantes dicotómicas, que de acuerdo a Briones (1995: 12), las preguntas dicotómicas son reactivos que brindan sólo dos opciones o alternativas de respuesta como son: verdadero-falso; sí-no; acuerdo-desacuerdo; presente-ausente, entre otras. Para el caso que nos ocupa el instrumento es diseñado con las alternativas Sí-No, con el objeto esencial de recabar información precisa y oportuna basada en las variables y la problemática en estudio. (Ver Anexos)

### **3.6 Técnicas de análisis de datos**

Al finalizar la etapa de recolección de datos, el estudio se enfoca en una etapa aún más importante, la referida al procesamiento y análisis de la información recabada; la misma consiste en determinar cómo analizar los

datos obtenidos y determinar además que herramientas de análisis estadístico son adecuadas para éste propósito.

Con respecto al procesamiento y análisis de los datos, estos se ordenan y clasifican de acuerdo con los objetivos, dimensiones e indicadores reflejados en la tabla de Operacionalización de Variables.

Una vez aplicado el instrumento a los 13 directores de las diferentes dependencias o Unidades Operativas pertenecientes a la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, se procede a organizar los resultados, empleando para ello técnicas de la estadística descriptiva, las cuales permiten trabajar con datos agrupados en categorías, frecuencias y porcentajes.

La aplicación de dichas técnicas facilita la labor del análisis y establecer el alcance de la situación actual y la problemática en estudio, lo cual conlleva posteriormente a la formulación de las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación. El análisis de resultados será evaluado en el Capítulo IV.

### **3.7 Confiabilidad y validez de los instrumentos**

Según Hernández, Fernández y Batista (2006:232), toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. Esta medición consiste en asignar números a objetos o eventos observables que representan los conceptos de la variable que el investigador desea estudiar.

La validez se refiere "al grado en que el instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (op. cit.: 233). Es decir, que considera todos o una gran parte de los contenidos o contextos donde se manifiesta el evento que se pretende medir. Para medir la validez del instrumento diseñado para la recolección de los datos relacionados con las variables de estudio, se presenta el cuestionario a tres expertos en el ámbito de la investigación para

que evalúen el listado de ítems en función de los objetivos de la investigación y de esta manera, establecer un juicio real en cuanto al contenido, pertinencia, redacción y otros aspectos que se consideran necesarios en un instrumento óptimo, preciso y definitivo, siendo aprobado mediante actas de validación y luego sometido a la confiabilidad del mismo. (Ver Anexos)

De igual manera es necesario definir cuan confiable es el instrumento y la información que se obtendrá con su aplicación. El término confiabilidad se refiere a la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir. Es decir, que es equivalente a estabilidad y predictibilidad.

La confiabilidad del instrumento se determina mediante la aplicación de una prueba piloto a la muestra antes descrita, con características similares a la población objeto de estudio, la cual no participará en la aplicación posterior. El procedimiento estadístico se lleva a cabo bajo la aplicación de la fórmula 20 de Kuder-Richardson (KR-20), debido a que las preguntas del cuestionario aplicado son cerradas con respuestas de tipo dicotómicas.

La siguiente escala nos permite identificar cuan confiable es el instrumento aplicado. Entre más se acerque el coeficiente a cero (0), hay mayor error en la medición, por tanto, será menor la confiabilidad del instrumento. En la medida en que el resultado se aproxima a 1, se puede asegurar que existe una alta confiabilidad, lo que indica que se trata del instrumento final para ser aplicado a la muestra seleccionada. Paella y Martins (2006: 176) explican que " es recomendable que el resultado sea mayor o igual a 0.61", es decir, que la Confiabilidad del Instrumento deber ser "Alta".

En la tabla 7 se resume las escalas mencionadas.

Formula:

$$KR-20 = (k/k-1) * (1 - \sum p.q / Vt)$$

Dónde:

**KR-20** = Coeficiente de fiabilidad (Kuder-Richardson 20)

**k** = Número de ítems que contiene el instrumento.

**p** = Probabilidad de selección

**q** = 1 – p Probabilidad de NO selección

**Vt** =Varianza total del Instrumento

$\sum p \cdot q$  = Sumatoria de la varianza individual de los ítems.

Tabla 7.

Criterios de decisión para la Confiabilidad de un Instrumento

Escala	Expresión Cualitativa
$\geq 0,01 \leq 0,20$	Muy bajo
$\geq 0,21 \leq 0,40$	Baja
$\geq 0,41 \leq 0,60$	Moderada
$\geq 0,61 \leq 0,80$	Alta
$\geq 0,81 \leq 1,00$	Muy alta

Fuente: Paella y Martins (2006.). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas: FEDUPEL.

Es importante destacar, que para obtener el coeficiente de confiabilidad del instrumento, se realizó una prueba piloto en una muestra de características similares a la población en estudio, obteniendo como resultado un coeficiente de confiabilidad de 0,86 lo que indica que el instrumento aplicado es confiable en un 86% y según la escala anterior la confiabilidad del instrumento es muy Alta. (Ver anexos).



## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El presente capítulo contiene lo referente al análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario a los trece directores de las diferentes dependencias o Unidades Operativas pertenecientes a la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ).

El tipo de análisis empleado fue de carácter descriptivo-explicativo con énfasis en los porcentajes detectados. Esto permitió trabajar con datos organizados y agrupados en estrecha correspondencia con cada variable, dimensión e indicador y en función de las respuestas emitidas en cada ítem por los sujetos encuestados.

Para el desarrollo de este capítulo es importante traer a colación que la técnica de recolección de datos empleada es la encuesta estructurada y como instrumento el cuestionario integrado por dieciocho interrogantes dicotómicas con alternativas de respuestas Sí – No. Se asume esta técnica a objeto de precisar con mayor exactitud la problemática en estudio.

A los fines de facilitar la interpretación, los resultados se organizan y resumen en tablas reflejando cifras absolutas y relativas que se representan posteriormente en gráficas circulares para cada dimensión.

Esta información, proporcionó una visión precisa de la situación real de los recursos presupuestarios de la institución y sus fuentes de generación de recursos, además permitió identificar los factores internos y externos que han de considerarse para el diseño del constructo teórico en el abordaje de la Gerencia Estratégica como alternativa para la generación de recursos propios en la UNELLEZ.

## 4.1. Análisis de datos y discusión de los resultados

### 4.1.1. Variable: Generación de Recursos Propios

En este punto de la investigación se procede al análisis de los resultados obtenidos relacionados con la variable *Generación de Recursos Propios*, definida por Ganza y otros (2020: 172), como “la generación de recursos financieros adicionales en la universidad pública venezolana, como opción complementaria del financiamiento estatal”.

De igual manera se presentan los resultados relacionados con las respectivas dimensiones y sus indicadores, entre las cuales se tienen las siguientes:

- a) Dimensión: *Asignación Presupuestaria*
  - Indicador: *Formulación Presupuestaria*

Respecto a los resultados reflejados en la tabla 8 y figura 6, referidos al indicador *formulación presupuestaria*, se evidencia claramente que el cien por ciento (100%) de los encuestados afirmó que los recursos asignados en la formulación presupuestaria anual, no son suficientes para la consecución de los objetivos y metas establecidas en los planes operativos de la UNELLEZ.

Tabla 8

Distribución de Frecuencia del Indicador: *Formulación Presupuestaria*. UNELLEZ. 2023

Ítem 1	Sí		No		TOTAL	
	F(X)	%	F(X)	%	F(X)	%
Los recursos asignados en la formulación presupuestaria, son suficientes para la consecución de los objetivos y metas.	0	0	13	100	13	100

Fuente: Elaboración Propia (2023)

En consecuencia, resulta necesaria la revisión de estos resultados en función de considerar, que se propicie desde el nivel estratégico de la Institución, posibles soluciones a tan importante situación como lo es la insuficiencia de recursos financieros.

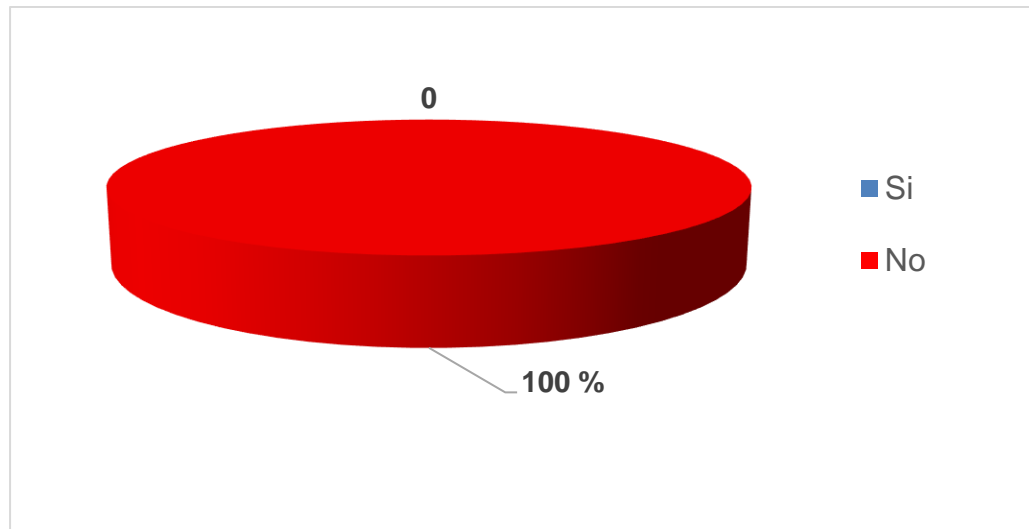


Figura6  
Representación Gráfica del Indicador: Formulación Presupuestaria.  
UNELLEZ. 2022

En términos generales, se puede concebir el desarrollo de una gestión estratégica aplicable a las instituciones universitarias de acuerdo a los rasgos distintivos del concepto de estrategia propuestos por Himmel y Malles (1992: 16), los cuales exponen que la gestión estratégica aplicada al contexto universitario considera un perfil unificado, coherente e integrativo de decisiones que determina y explica los propósitos organizacionales en término de objetivos, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.

Selecciona los servicios educativos que la organización ofrece o pretende ofrecer en el futuro, en términos, que respondan apropiadamente a las

oportunidades y amenazas del ambiente en que se inserta, así como a las debilidades y fortalezas de la organización.

Compromete además, a todos los niveles jerárquicos de la organización (corporativo, académico y funcional) y, define la naturaleza de la contribución educativa, social y económica que la organización intenta hacer a todas las audiencias que tienen derechos adquiridos sobre ella. En el caso de la universidad, tienen derechos adquiridos sobre ella, sus autoridades, profesores, estudiantes y administrativos, amén de la comunidad social más amplia que se ve afectada por ésta.

Por lo anteriormente expuesto, es importante destacar la integración de los líderes al momento de realizar la formulación presupuestaria a los fines de que todos estén al conocimiento de la realidad financiera de la institución y dejar planteadas soluciones alternas estableciendo prioridades en la asignación de recursos para la consecución de los objetivos y metas a lograr.

Como bien lo indican los autores previamente citados, la gestión estratégica universitaria, implica un perfil unificado, coherente e integrativo de decisiones que debe considerar no solo lo operativo sino que debe considerar prioridades en el manejo de los recursos financieros a los fines de que estos no sean motivo de obstrucción al momento de alcanzar los objetivos y metas institucionales. Deben dejarse previamente planteadas las soluciones a aplicarse en los casos de insuficiencias presupuestarias.

- Indicador: *Principio de periodicidad y continuidad*

En la tabla 9 y figura 7 se visualiza que el cien por ciento (100%) de los directores de la UNELLEZ encuestados afirma que el desembolso de la asignación presupuestaria no cumple con el *principio de periodicidad y continuidad*.

Tabla9

Distribución de frecuencia del indicador: Principio de periodicidad y continuidad. UNELLEZ, 2023.

Ítem 2	Sí		No		TOTAL	
	F(X)	%	F(X)	%	F(X)	%
El desembolso de la asignación presupuestaria cumple con el principio de periodicidad y continuidad	0	0	13	100	<b>13</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Haciendo alusión a este indicador, Corredor (2010: 54), afirma que es importante considerar que los presupuestos ordenan y regulan de manera anticipada la administración de los recursos financieros necesarios para ejecutar los planes estratégicos y operativos de las instituciones públicas en Venezuela, entre ellas, las universidades nacionales. En este sentido, explica el autor, que entre los principios fundamentales que rigen la ejecución presupuestaria están la periodicidad y la continuidad y tiene su fundamento, en la dinámica de la acción propia del estado y en la misma naturaleza del presupuesto.

En Venezuela, a través de este principio, se procura la armonización de la ejecución presupuestaria, adoptando un período fiscal anual, período suficientemente amplio que permite la realización de los objetivos y metas distribuidos entre los diferentes trimestres o semestres del año. Así mismo, explica Corredor (Op.cit.: 57), que se hace necesario el predominio de conjugar la anualidad presupuestaria, la continuidad en los planes estratégicos y operativos, con plenos caracteres de flexibilidad.

Esta premisa postula claramente, que todo ejercicio presupuestario debe apoyarse en los resultados de ejercicios anteriores y tomar en cuenta las expectativas de ejercicios fiscales futuros.

En consecuencia, la continuidad de los desembolsos presupuestarios a las universidades venezolanas debe realizarse bajo el marco planificado, para lograr una ejecución del presupuesto de ingresos y egresos de acuerdo a lo pautado en los planes estratégicos y operativos institucionales.

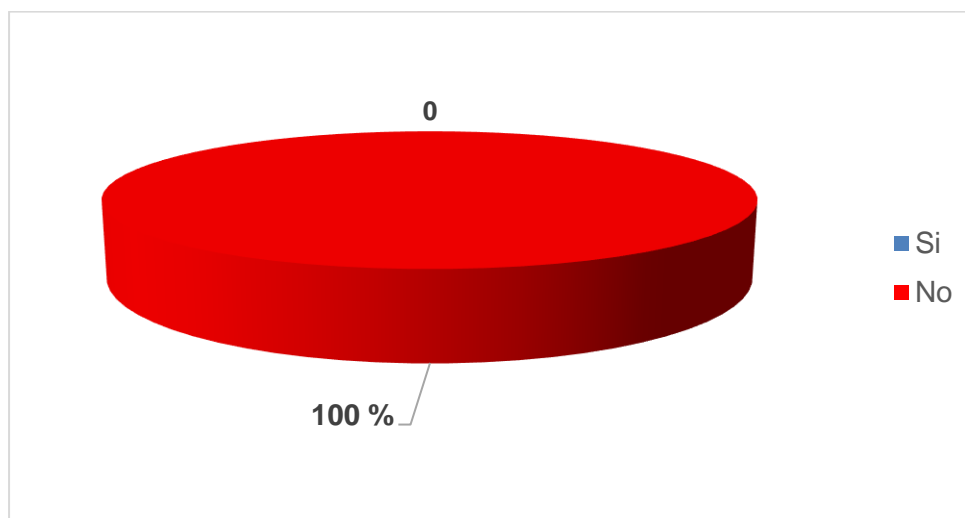


Figura7.  
Representación gráfica del indicador: Principio de periodicidad y continuidad.  
UNELLEZ, 2023.

b) Dimensión: *Fuentes Alternativas*

- Indicador: *Donaciones*

Tomando en cuenta los resultados obtenidos luego de aplicado el instrumento en referencia al indicador *donaciones*, se observa en la tabla 10 y figura8, que tres (03) de los directores encuestados (23 %) opinan que sí reciben donaciones para la consecución de los objetivos y metas en su dependencias o unidades productivas; mientras, que diez (10) de los

directivos (77 %) manifestaron que no reciben donaciones para la consecución de los objetivos y metas en sus dependencias.

En consecuencia, se evidencia que más del cincuenta por ciento (50 %) de los directores de las dependencias y unidades productivas de la UNELLEZ encuestados no reciben donaciones en sus dependencias durante el ejercicio fiscal. Sin embargo, para Ganga y otros (2020: 173) es importante considerar que los ingresos provenientes por concepto de transferencias y donaciones pueden ser destinados para financiar gastos corrientes y de capital, sin necesidad de que exista obligación de contraprestación de bienes o servicios por parte de la institución que recibe el donativo.

Tabla 10  
Distribución de Frecuencias indicador: Donaciones para la consecución de los objetivos y metas. UNELLEZ, 2023.

Ítem 3	Sí		No		TOTAL	
	F(X)	%	F(X)	%	F(X)	%
La Dependencia o Unidad Productiva recibe donaciones que le generen recursos adicionales para la consecución de los objetivos y metas.	3	23	10	77	13	100

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Tradicionalmente, en Venezuela han existido innumerables Instituciones y fundaciones dedicadas a financiar proyectos de índole científicos y sociales con base en el mérito y las necesidades del sector requerido, a fin de que sus donaciones promuevan comunidades socialmente más prósperas.

Internacionalmente, también existen instituciones que a través de Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) apoyan iniciativas y acciones de alto impacto social mediante alianzas estratégicas o convenios

internacionales con Universidades, academias y otras instituciones de índole científico.

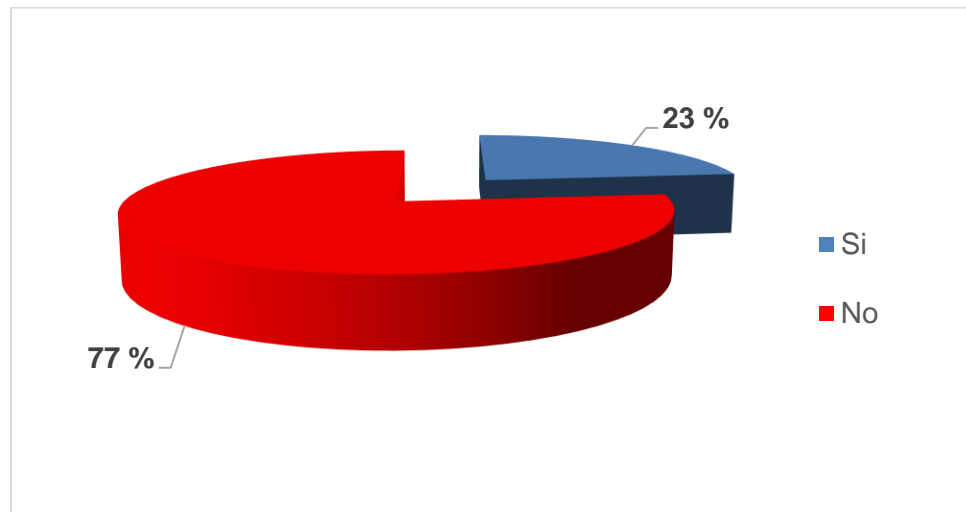


Figura8.  
Representación gráfica del indicador: Donaciones. UNELLEZ, 2023.

En importante además, tener presente, que las universidades nacionales por ser entes públicos cuentan con el goce de la exoneración del Impuesto Sobre Donaciones de acuerdo a lo establecido en la Ley de Impuesto sobre Sucesiones, Donaciones y demás Ramos Conexos vigente, lo cual es propicio para considerar dentro de la UNELLEZ a las donaciones como una fuente alternativa para la generación de recursos adicionales en la consecución de los objetivos y metas institucionales mediante la celebración de convenios nacionales e internacionales.

- Indicador: *Rentales y Fundaciones*

Los resultados que se muestran en la Tabla 11 y Figura9, referidos a las *empresas rentales y fundaciones*, dan cuenta de una presencia altamente significativa de aceptación de las mismas, esto en vista, que el cien por ciento (100 %) de los directores de la UNELLEZ encuestados manifestaron



que las empresas rentales y fundaciones son una vía necesaria para la generación de recursos propios en las Universidades públicas nacionales.

Tabla11.

Distribución de Frecuencias indicador:Empresas Rentales y Fundaciones como vía para la generación de recursos propios, UNELLEZ 2023.

Ítem 4	Sí		No		TOTAL	
	F(X)	%	F(X)	%	F(X)	%
Considera que las empresas rentales y fundaciones son una vía para la generación de recursos propios en las Universidades Públicas.	13	100	0	0	13	100

Fuente: Elaboración Propia (2023)

De acuerdo a lo expuesto por Cequea(1995: 39), las principales experiencias de la universidad pública venezolana en el impulso de la función rental, en virtud de la casi absoluta dependencia hacia el financiamiento público para cumplir con sus actividades académicas, se orientan a la generación de recursos financieros adicionales a través de la creación de fundaciones, parques tecnológicos y empresas rentales, que cubren actividades de variada índole y se rigen por estatutos definidos por cada institución, logrando avances positivos, que han incrementado la sostenibilidad financiera de las instituciones de educación superior.

En este sentido, afirma Cequea (op. cit.: 40), que parte de las soluciones planteadas al problema financiero enfrentado desde las propias universidades tiene que ver con la búsqueda de ingresos propios no tradicionales, fundamentalmente a través del establecimiento de relaciones más relevantes con el sector productivo.

De igual forma, señalan que con respecto a las experiencias más exitosas en cuanto a las universidades que han desarrollado la función rental, los

ingresos propios obtenidos a través de estas fuentes no han sido muy significativos, pero han permitido el desarrollo de actividades científicas y académicas relevantes.

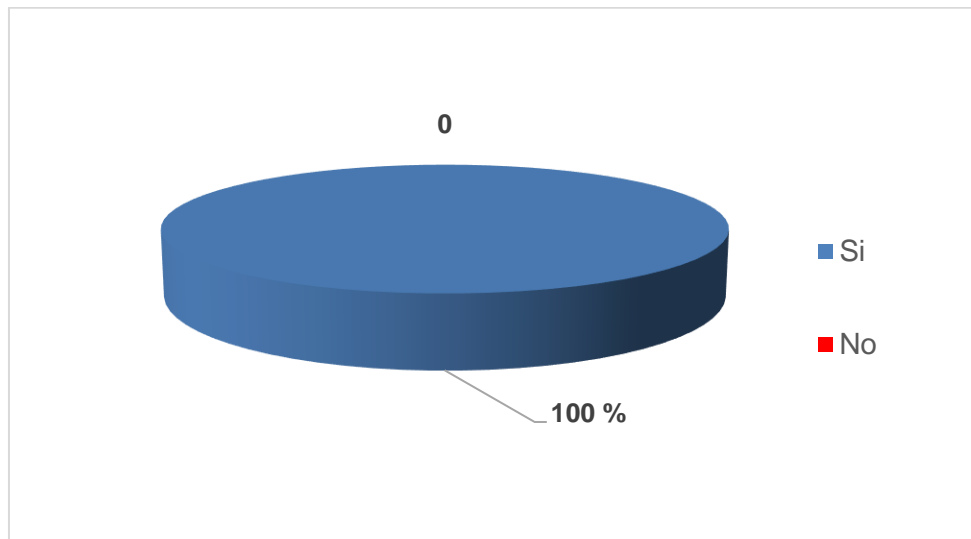


Figura9  
Representación del indicador:Empresas Rentales y Fundaciones, UNELLEZ 2023.

Considera el autor, que este aspecto tiene que desarrollarse de manera efectiva, no solamente para incrementar las opciones alternativas de financiamiento, sino también, por los beneficios que conlleva la investigación y profesionalización pertinente, específicamente los orientados hacia la producción agrícola.

Para Lara (ob.cit.: 91-92), los organismos Rentales han venido orientando sus actividades para dar respuesta a las necesidades regionales en donde las Universidades tienen su área de influencia. Tal es el caso de la Empresa Rental de la UNELLEZ, (REUNELLEZ. S.A.) creada para desarrollar actividades de transferencia tecnológica, extensión agrícola, asistencia técnica y capacitación en el área agropecuaria, conservación ambiental, entre otras, en los Llanos Occidentales Venezolanos.

- Indicador: *Nuevas fuentes de ingresos*

En la tabla 12 y figura 10, correspondientes al indicador *Nuevas fuentes de ingresos*, se refleja que el cien por ciento (100%) de los directivos encuestados afirman que es posible crear nuevas fuentes para la generación de recursos propios en las Dependencias o Unidades Productivas de la UNELLEZ. Esto puede ser realmente favorable a la institución.

Tabla 12.  
Distribución de Frecuencias indicador: Nuevas fuentes de ingresos. UNELLEZ 2023

Ítem 5	Sí		No		TOTAL	
	F(X)	%	F(X)	%	F(X)	%
Posibilidad de crear nuevas fuentes para la generación de recursos propios	13	100	0	0	13	100

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Los resultados dejan claro la perspectiva hacia la innovación como elemento clave en la dirección estratégica de las dependencias de la UNELLEZ. Reflejan además, la presencia de un conjunto de recursos con aportes a procesos técnicos previamente establecidos y que pueden ser aprovechados en la ejecución de nuevos proyectos, mediante la integración de la gestión estratégica, la calidad y el talento humano disponible dentro de la institución.

Es importante considerar lo que explica Monagas (2006: 154), que la realidad presente en la mayoría de las universidades venezolanas, está caracterizada por una gerencia universitaria frustrada ante la intención de implementar nuevas políticas, estrategias y procesos de cambio ajustados a las nuevas realidades, lo que ha dado paso a un constante rezago en las maneras de producir conocimiento, limitando además, el crecimiento económico de las instituciones universitarias.

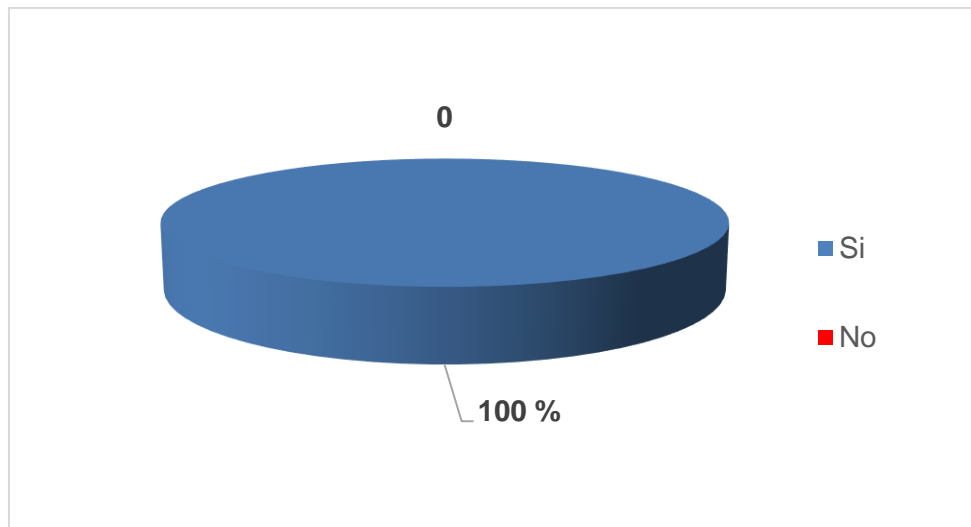


Figura10.  
Representación del indicador: Nuevas fuentes de generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.

Explica el autor, que si la universidad quiere abrirse a los procesos que comprometen la organización al aludido cambio necesario, deberá darse a la inmediata tarea de elevar la capacidad de gobierno de sus dirigentes mediante la apertura de canales funcionales que permitan la democratización de los procesos de toma de decisiones dentro de las universidades, esto procuraría nuevas vías de autogestión.

c) Dimensión: *Factores Internos*

- Indicador: *Talento Humano*

En relación al indicador *talento humano*, los resultados reflejados en la tabla 13 y Figura11, confirman que el cien por ciento (100%) de los directivos encuestados dispone de Talento Humano capacitado para crear nuevas fuentes de generación de recursos propios en las Dependencias o Unidades Productivas donde se desempeñan.

A este respecto, es importante considerar que las universidades se caracterizan por ser ambientes donde la creatividad, la generación de ideas y

el conocimiento empírico y científico tienen su mayor auge, perfilándose tradicionalmente como pilares de la economía y del desarrollo de las regiones donde hacen vida activa.

Tabla 13.  
Distribución de Frecuencias indicador: Talento Humano. UNELLEZ 2023

Ítem 6	Sí		No		TOTAL	
	F(X)	%	F(X)	%	F(X)	%
Disponibilidad de Talento Humano capacitado para crear nuevas fuentes de generación de recursos en la Dependencia o Unidad Productiva.	13	100	0	0	13	100

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Para autores como Vilarity, Plata y Romero (2010: 87) la universidad como organización, es un ejemplo excepcional del talento, al estar integrada por personal académico calificado con altos estándares, tanto en lo científico como en lo académico. Así, las Universidades pueden apoyarse para su propio crecimiento interno académico y económico, en el talento humano del cual disponen. Esto les permite un continuo avance con ventajas competitivas sostenibles.

La UNELLEZ, en la actualidad cuenta con suficiente talento humano calificado, para crear nuevas fuentes de generación de recursos propios en las dependencias y unidades Productivas, por ello, es importante llevar una adecuada gestión de este talento, para incrementar su capacidad y retener a los trabajadores más valiosos con retribuciones y beneficios salariales que les permitan tener una calidad de vida acorde con los tiempos actuales.

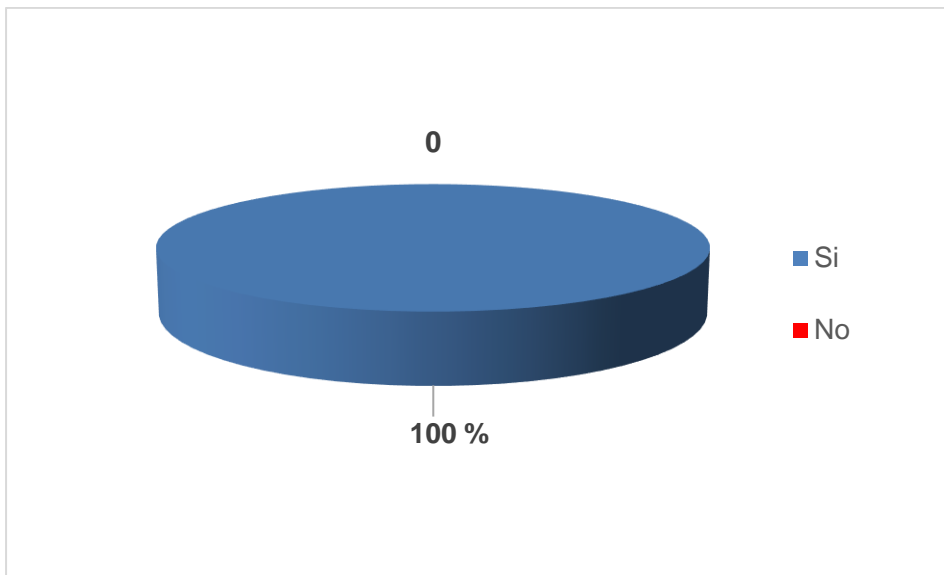


Figura11.  
Representación del indicador: Talento Humano. UNELLEZ 2023

- Indicador: *Recursos Materiales*

En la tabla 14 y Figura12, se puede constatar que once (85 %) de los directivos encuestados afirma tener disponibilidad de *recursos de información, equipamiento e instalaciones* para la generación de recursos propios en las dependencias y unidades productivas que gerencian, mientras que sólo dos (15%) del total de los directivos respondieron negativamente, es decir, que no tienen disponibilidad de recursos materiales para la generación de ingresos propios en sus dependencias.

La provisión eficiente de infraestructura, instalaciones y equipamiento es uno de los aspectos más importantes para lograr el crecimiento económico de toda organización.

Tabla 14.

Distribución de Frecuencias indicador: Disponibilidad de recursos materiales para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.

Ítem 7	Sí		No		TOTAL	
	F(X)	%	F(X)	%	F(X)	%
Disponibilidad de recursos de información, equipamiento e instalaciones para la generación de ingresos propios.	11	85	2	15	13	100

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Afortunadamente, la UNELLEZ cuenta con instalaciones y espacios académicos y científicos suficientes para el desarrollo de proyectos y convenios que puedan incrementar los recursos propios.

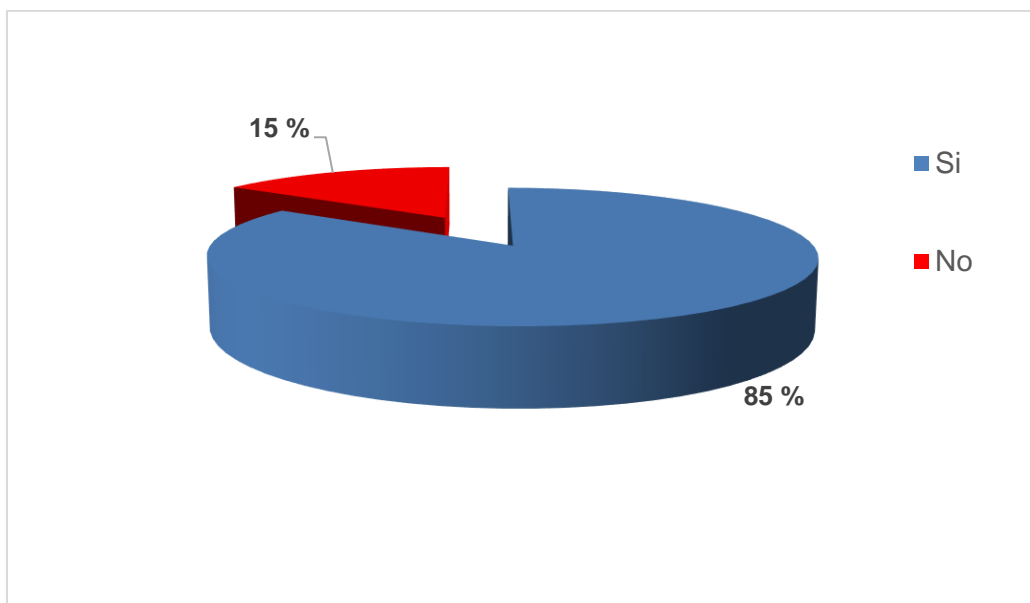


Figura12.

Representación del indicador: Recursos materiales para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.

Es importante traer a colación, que en muchos de los casos, la infraestructura Unellista, por falta de uso o buen manejo se encuentra en situaciones de marcado deterioro.

En tal sentido, se debe tener presente que la inversión destinada a adicionar o a mejorar infraestructura y equipamiento básico contribuye a ampliar o mejorar la prestación de servicios asociados a ésta, especialmente, en tiempos donde los ingresos gubernamentales están siendo limitados, contrarrestando la productividad interna de las instituciones universitarias.

- Indicador: *Productos y Servicios*

En la tabla 15 y Figura 13, se verifica claramente que los trece (100 %) directivos encuestados afirman conocer los productos y servicios que pueden generar recursos propios en las dependencias o unidades productivas que gerencian en la UNELLEZ.

Tabla 15.

Distribución de Frecuencias indicador: Productos y servicios para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.

Ítem 8	Sí		No		TOTAL	
	F(X)	%	F(X)	%	F(X)	%
Conocimiento de productos y servicios que puedan generar ingresos propios.	13	100	0	0	13	100

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Tradicionalmente, los directivos de cada dependencia académica o productiva de la UNELLEZ, realizan anualmente proyectos científicos y de producción, los cuales son presentados a diferentes entes gubernamentales, tanto regionales como nacionales, tales como Gobernación, Alcaldías, Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología (FONACIT), Ministerio del Ambiente, Ministerio de Agricultura y Tierras, Petróleos de Venezuela



(PDVSA), entre otros. Esto evidencia que realmente se tiene el conocimiento de los productos y servicios que pueden generar recursos propios a la Institución.

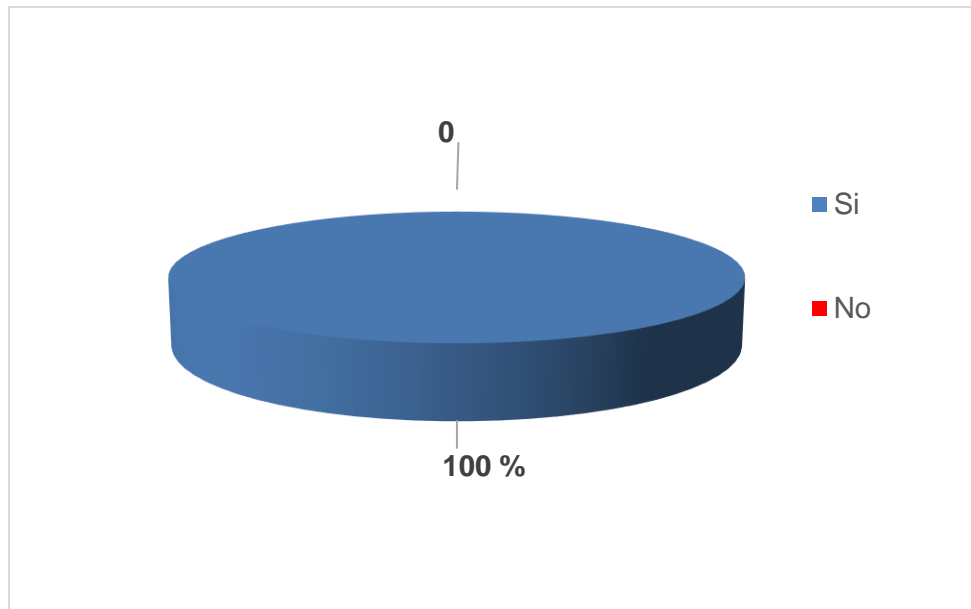


Figura13.  
Representación del indicador: Productos y servicios para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.

d) Dimensión: *Factores Externos*

- Indicador: Legislación

En la dimensión factores externos, específicamente, al indicador *legislación*, la totalidad (100 %) de los directivos encuestados de la UNELLEZ afirman que el marco legal vigente a nivel nacional apoya la generación de recursos propios en la UNELLEZ, tal y como se observa en la tabla 16 y Figura 14.

Tabla 16.

Distribución de Frecuencias indicador: Legislación nacional para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.

Ítem 9	Sí		No		TOTAL	
	F(X)	%	F(X)	%	F(X)	%
El marco legal vigente a nivel nacional apoya la generación de recursos propios en la UNELLEZ	13	100	0	0	13	100

Fuente: Elaboración Propia (2023)

En este sentido, es importante destacar que la Ley de Universidades (1970), define en sus artículos 130 y 131 un Consejo de Fomento (CF) al interior de cada universidad.

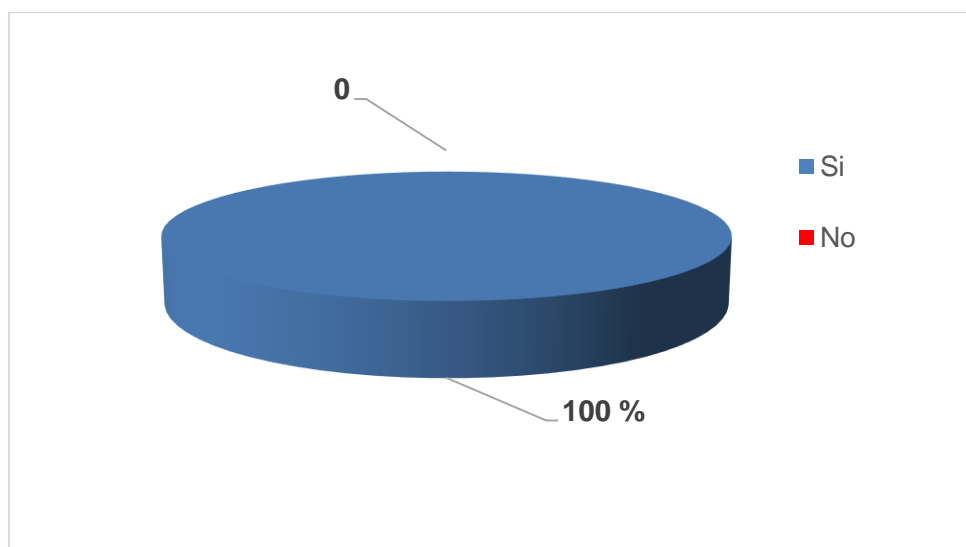


Figura 14.

Representación del indicador: Legislación nacional para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.

Esta ley le asigna atribuciones para fomentar las rentas, recomendar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes y aceptación de herencias;

ser el órgano de consulta en los problemas de índole económico y financiero; estudiar las dificultades de largo alcance; prever las necesidades económicas futuras y planear los modos de satisfacerlas. Por ende, las políticas de generación de recursos adicionales son de la esfera de atribuciones de este Consejo de Fomento.

En concordancia con los referidos artículos, el Reglamento Interno de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” contempla del artículo 7 al artículo 14 todo lo relacionado con la conformación, funcionamiento y atribuciones del Consejo Superior, que es el organismo máximo de política y asesoría de la Universidad en cuanto a la formulación de lineamientos para la planificación y desarrollo de sus planes funcionales en términos de su vinculación con las necesidades de la comunidad regional y nacional.

- Indicador: *Políticas*

En las respuestas relacionadas con el indicador Políticas, seis (46 %) de los directores encuestados afirman conocer políticas nacionales que apoyen la generación de recursos propios en las Universidades Públicas Venezolanas. Los siete (54 %) directores restantes destacaron que no conocen políticas nacionales que apoyen la generación de recursos propios en las instituciones universitarias venezolanas. Esto se refleja en la tabla 17 y figura 15.

Tabla 17.

Distribución de Frecuencias indicador: Políticas nacionales para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.

Ítem 10	Sí		No		TOTAL	
	F(X)	%	F(X)	%	F(X)	%
Conoce políticas nacionales que apoyen la generación de recursos propios en las Universidades Venezolanas.	6	46	7	54	13	100

Fuente: Elaboración Propia (2023)

En Venezuela, para Morles (op.cit.: 123), las necesidades sociales las interpreta el Estado y las manifiesta a través del presupuesto público y es allí donde se expresa la voluntad política del gobierno al respecto.

En sucesivas ocasiones se ha mencionado, que en particular la educación superior, está asociada al desarrollo económico en un mundo globalizado y competitivo, donde se requiere contar con herramientas tecnológicas y con recursos humanos calificados para innovar e incrementar la productividad.

De allí, que Morles (op.cit.: 124), señale que existen tres planos donde la vinculación entre la educación superior y la gestión del Estado es crucial, el primero de ellos orientado hacia el *crecimiento económico*, el segundo orientado hacia la *equidad social* y el tercero hacia el *fortalecimiento gubernamental*.

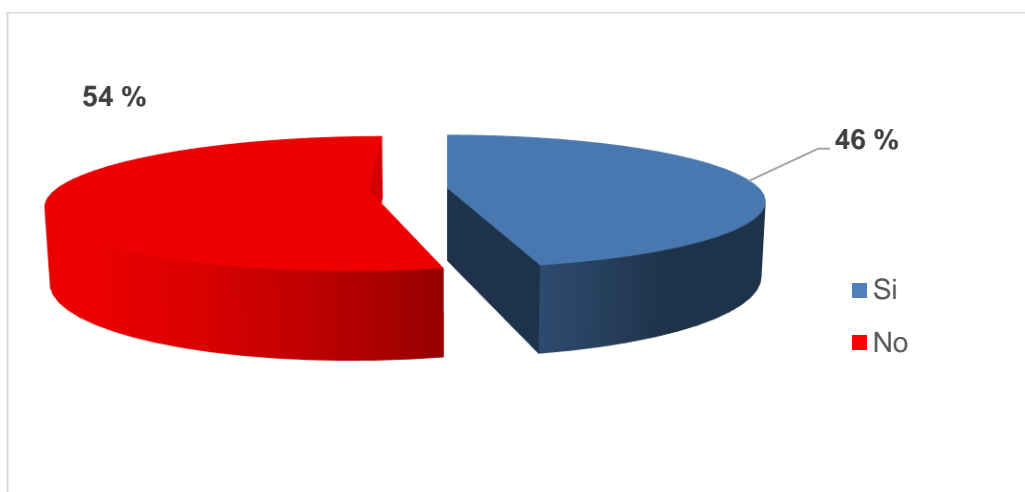


Figura 15. Representación del indicador Políticas nacionales para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.

En relación a ello, actualmente, la política educativa nacional y en particular la política para la educación superior tiene como eje central la *Calidad con*

*equidad y pertinencia social.* Al ser definidos los respectivos objetivos, se da entrada al *Proyecto Alma Mater*, que se estructura con base en ellos y entre sus principales premisas está, optimizar la eficiencia en la gestión a fin de asegurar un financiamiento apropiado y el uso racional de los recursos a fin de lograr una mayor pertinencia social en las funciones, actividades y programas de las instituciones de educación superior que satisfagan las demandas, tanto institucionales como las demandas de la sociedad. Los planes operativos anuales de los entes gubernamentales, entre ellos, las universidades nacionales, se inician con la recepción de las políticas presupuestarias emanadas del ejecutivo nacional.

En consecuencia, se podría señalar que la generación de recursos propios en las Universidades Venezolanas se apoya en las políticas nacionales.

#### *4.1.2. Variable: Gerencia Estratégica*

En lo sucesivo se realizará el análisis de los resultados de las dimensiones y sus respectivos indicadores relacionados con la variable Gerencia Estratégica que de acuerdo con David (ob.cit.:183), es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos.

##### *a) Dimensión: Institucional*

##### *- Indicador: Misión y Visión*

En la tabla 18 y Figura 16, correspondientes a la dimensión Institucional, indicador Misión y Visión, se refleja que del total de directores encuestados nueve expresaron (69 %) que la Misión y Visión de la UNELLEZ permiten establecer opciones para la generación de recursos propios de acuerdo a sus políticas internas, mientras que sólo 4 directores (31%) encuestados respondieron negativamente a esta interrogante.

La filosofía de la UNELLEZ, desde su creación se ha enmarcado hacia el desarrollo de proyectos productivos que se vinculen con la docencia, la investigación y la extensión, estimulando para ello, la creación, la innovación y difusión de tecnologías propias, adaptadas a las condiciones y posibilidades ecológicas, económicas y sociales del llano venezolano. Todo ello, en base a la ejecución de mecanismos permanentes de auto evaluación para adaptar la Institución a los requerimientos de la región y del país.

Tabla18.

Distribución de Frecuencias indicador: Misión y Visión Institucionales.  
UNELLEZ 2023

Ítem 11	Sí		No		TOTAL	
	F(X)	%	F(X)	%	F(X)	%
La misión y visión de la UNELLEZ, permiten establecer opciones para la generación de recursos propios de acuerdo a sus políticas internas.	9	69	4	31	13	100

Fuente: Elaboración Propia (2023)

La misión y visión actuales expresan claramente que es deber de la UNELLEZ buscar y aplicar el conocimiento avanzando en pro de la formación integral de hombres y mujeres, tomando en consideración sus intereses personales, los intereses de la comunidad local y regional y los intereses de la Nación, de una forma solidaria con la consolidación y equilibrio de los espacios del hombre con la naturaleza, a objeto de contribuir con el desarrollo y transformación de las realidades del país, a fin de consolidar en el futuro un desarrollo sustentable y conocimientos avanzados que resulten útiles para la integración de la Nación.

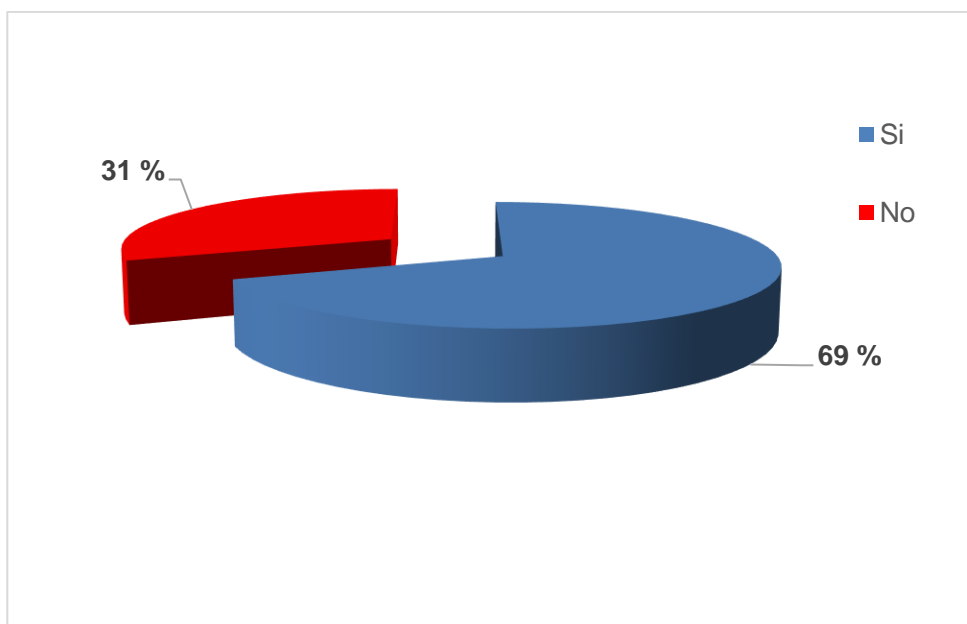


Figura16.  
Representación del indicador: Misión y Visión Institucionales. UNELLEZ 2023

- Indicador: *Estrategias*

En relación al indicador *Estrategias*, los trece (100 %) directivos encuestados de la UNELLEZ, afirman que la institución no promueve estrategias internas para la generación de recursos propios, tal y como se observa en la tabla 19 y Figura 17.

Tabla 19.  
Distribución de Frecuencias indicador: Estrategias Institucionales para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023

Ítem 12	Sí		No		TOTAL	
	F(X)	%	F(X)	%	F(X)	%
La institución promueve estrategias internas para la generación de recursos propios.	0	0	13	100	13	100

Fuente: Elaboración Propia (2023)

En opinión de Domínguez (2018: 3), las estrategias en las universidades, se consideran unas premisas de la condición actual, donde es necesario aplicar lineamientos y tácticas que permitan mitigar el efecto de las amenazas, convertir las debilidades en fortalezas con el fin de aprovechar las oportunidades presentes en el entorno, basándose en las fortalezas actuales. Para López (op.cit.: 04) el entorno cada vez más complejo y dinámico de la educación universitaria, exige decisiones de mayor riesgo de los equipos directivos de las universidades. Un factor importante es la disponibilidad de información que permita marcar un rumbo estratégico exitoso en la institución, tanto en términos de funcionamiento interno como en el servicio que debe prestar a la sociedad.

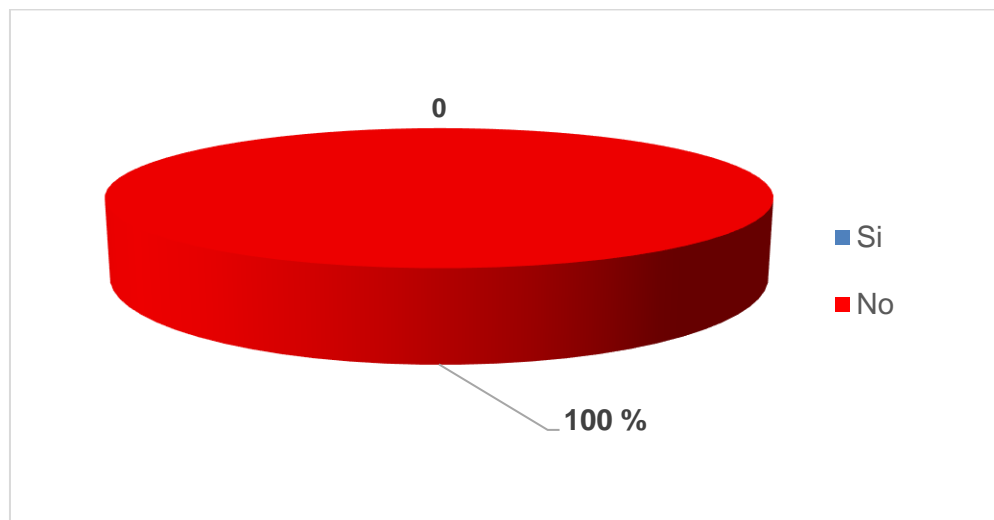


Figura 17.  
Representación del indicador: Estrategias Institucionales para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023



Tales demandas de compromiso social y de desarrollo sostenido, tienen implicaciones para las instituciones de educación universitaria; en consecuencia, los cambios más recientes ameritan una gestión planificadora estratégica eficaz y eficiente que se exprese en nuevas estructuras de organización con prácticas adecuadas para la transferencia de conocimientos y su vinculación con la producción de bienes y servicios.

En consecuencia, es importante desarrollar un conjunto de estrategias dentro de la UNELLEZ que promuevan la generación de ingresos propios vinculados a las necesidades internas y a las necesidades presentes en el entorno de la Institución, manteniendo una estrecha relación con las políticas gubernamentales vigentes.

b) Dimensión: *Gerencia*

- Indicador: *Planificación*

El 77 % de los directivos encuestado afirman que los recursos financieros ordinarios que se asignan a su dependencias surgen de la planificación de los requerimientos administrativos y operacionales, el restante 23 % respondió negativamente a esta interrogante tal y como se evidencia en la tabla 20 y Figura 18.

Tabla 20.  
Distribución de Frecuencias indicador: Planificación de requerimientos administrativos y operacionales. UNELLEZ 2023

Ítems 13	Sí		No		TOTAL	
	F(X)	%	F(X)	%	F(X)	%
Los recursos financieros ordinarios asignados surgen de la planificación de los requerimientos administrativos y operacionales.	10	77	3	23	13	100

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Actualmente, en todas las instituciones nacionales de educación universitarias se mantienen estructuras, mecanismos y prácticas de planificación estratégica y operativa, esto como consecuencia de la obligatoriedad establecida en las normas vigentes que rigen la materia.

Para López (2008: 04), es difícil concebir una universidad nacional que no posea tales estructuras y mecanismos; mas, es también difícil encontrar instituciones de este tipo en donde tales estructuras y mecanismos tengan un peso relevante en la toma de decisiones de la administración universitaria.

Señala claramente el Autor (Op. cit.:05), que es una realidad que en la mayoría de estas instituciones, la planificación es concebida como un proceso para especialistas en el área, por lo general, ajeno a la responsabilidad de las autoridades y sin vinculación al funcionamiento de la institución.

Realmente, se percibe como el medio que permite a la universidad satisfacer ciertas exigencias a través de la estimación del presupuesto o programación de las actividades temporales. Expresa el autor, que la planificación universitaria no está dentro de las responsabilidades fundamentales de la dirección estratégica de las instituciones Universitarias y, además, no es considerada indispensable. En consecuencia, no sólo no planifican, sino que no la considera importante ni de su responsabilidad. Lo realmente importante, es disponer de los recursos al momento de requerirlos.

A partir de lo anteriormente expuesto, y de acuerdo a la experiencia del investigador, es importante destacar que la planificación debe ser un proceso gerencial importante que contextualice a las Instituciones de Educación Universitaria en un entorno cada vez más exigente y cambiante, además, es imprescindible ahondar en la Planificación Estratégica como herramienta guía para Directores, Coordinadores, Jefes de Unidades estratégicas y operativas, en el necesario cambio de gestión académico-administrativa, visualizada desde un estilo gerencial estratégico en función del

entorno, pero también, de las exigencias internas, considerando las estructuras y funcionalidad presentes.

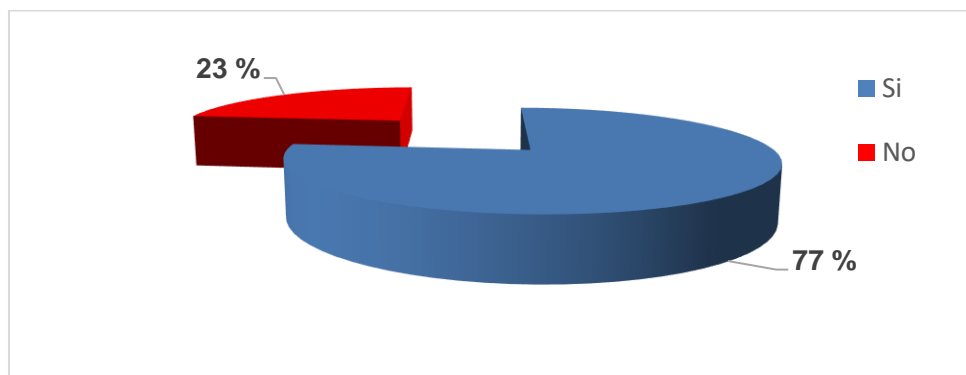


Figura18.  
Representación del indicador: Planificación de requerimientos administrativos y operacionales. UNELLEZ 2023

- Indicador: *Seguimiento*

Según lo expuesto en la tabla 21 y Figura19, la mayoría de los encuestados con un 77% considera que no se aplica acciones de seguimiento para garantizar el cumplimiento efectivo de los procesos y manejo de recursos financieros asignados para el logro de los objetivos y metas en las dependencias que dirigen y el restante 23 % respondió que si aplica acciones de seguimiento en su dependencia.

Ante esta realidad, se hace necesario establecer mediciones de eficacia, eficiencia, equidad y suficiencia en la asignación y gestión de los recursos por dependencia y de las actividades que se realizan con ellos dentro de la UNELLEZ.

Esta realidad presente en la UNELLEZ, puede ser consecuencia de la situación de cambio que transitan las universidades nacionales actualmente, coincide con los cambios que se están dando en la sociedad en general, producto de la imposibilidad del Estado de seguir financiando a todo costo los

programas y metas del Plan Operativo Anual Nacional. Ha surgido una preocupación por mejorar el logro de objetivos y metas con la comprobación de resultados a través de una apropiada rendición de cuentas.

Tabla 21.

Distribución de Frecuencias indicador: Acciones de seguimiento para el logro de objetivos y metas. UNELLEZ 2023.

Ítem 14	Sí		No		TOTAL	
	F(X)	%	F(X)	%	F(X)	%
Aplica acciones de seguimiento a procesos y manejo de recursos financieros para el logro de objetivos y metas	3	23	10	77	13	100

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Explica Serna (2008: 315) al respecto, que uno de los objetivos fundamentales de un proceso gerencial estratégico es la creación del pensamiento estratégico, y por tanto la cultura estratégica que facilite una gestión dinámica, innovadora, proactiva y previsiva de las realidades que envuelven factores internos y factores del entorno de la organización.

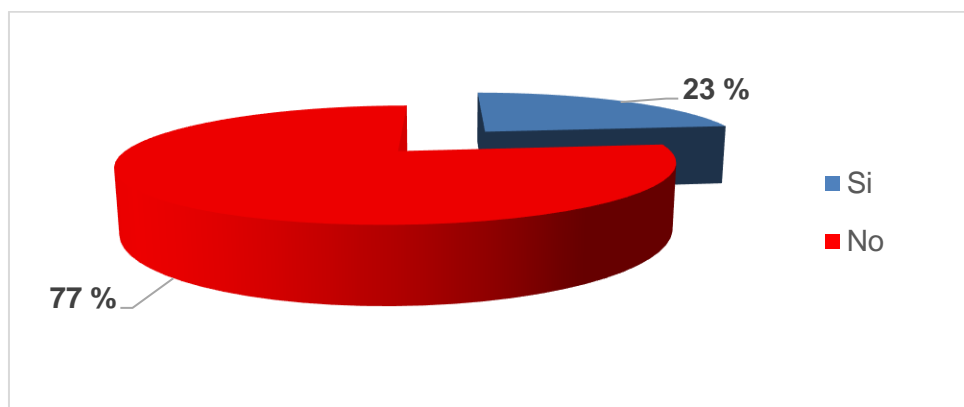


Figura19

Representación del indicador: Acciones de seguimiento para el logro de objetivos y metas. UNELLEZ 2023.

Como complemento a esto, señala Serna (Op.cit.:314), que para conocer si realmente se trata de un proceso exitoso, se requiere del monitoreo y seguimiento permanente en la ejecución y ajustes oportunos con base en los índices de gestión, ya que ellos permiten la medición periódica de la ejecución de planes, anticipa los ajustes que éste requiera, con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos constantes.

- Indicador: Instrumentos de *Seguimiento*

Haciendo referencia al indicador *instrumentos de seguimiento*, del total de directores encuestados, el 15% que corresponde a dos (2) directores, éstos respondieron que sí disponen de instrumentos de seguimiento para el levamiento de información que permita constatar los niveles de avance de objetivos y metas. El restante 85 %correspondiente a once (11) directores éstos respondieron negativamente, es decir, manifestaron que no disponen de instrumentos de seguimiento. Ver tabla 22 y Figura 20.

Tabla 22.

Distribución de Frecuencias indicador: Instrumentos de Seguimiento de objetivos y metas. UNELLEZ 2023.

Ítems 15	Sí		No		TOTAL	
	F(X)	%	F(X)	%	F(X)	%
Disponibilidad de instrumentos de seguimiento para constatar los niveles de avance de objetivos y metas.	2	15	11	85	13	100

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Elevar la eficiencia de la administración del patrimonio y recursos económicos y financieros asignados a las universidades, mediante el diseño de instrumentos que permitan elevar la eficiencia de la gestión universitaria

sido un especial empeño por parte del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria.

En consecuencia, como todos los entes que se financian con recursos públicos, las Universidades Nacionales están sometidas a los principios y normas básicos de la misma Constitución que regulan la administración económica y financiera del Estado y cuyas características más destacadas son la vinculación del gasto con los objetivos institucionales y la responsabilidad por los resultados.

Cierto es, que no ha sido fácil desarrollar una cultura de supervisión continua, fundamentada en la participación protagónica de todos los actores que conforman la comunidad universitaria. Pero se trata de un imperativo establecido en el artículo 315 de la Constitución que en los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de gobierno, se establecerá de manera clara para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se esperan obtener y los funcionarios públicos responsables para el logro de tales resultados. Asumidos éstos, como lo expresa esa misma disposición, en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible.

Las ideas expuestas, promueven a que en la UNELLEZ se establezcan programas de capacitación dirigida a la autoevaluación de las dependencias y unidades de producción, para la promoción y aplicación de los instrumentos de seguimiento de recolección de datos de ejecución de objetivos y metas que permitan marcar pautas para la elaboración y entrega de informes continuos de autoevaluación.

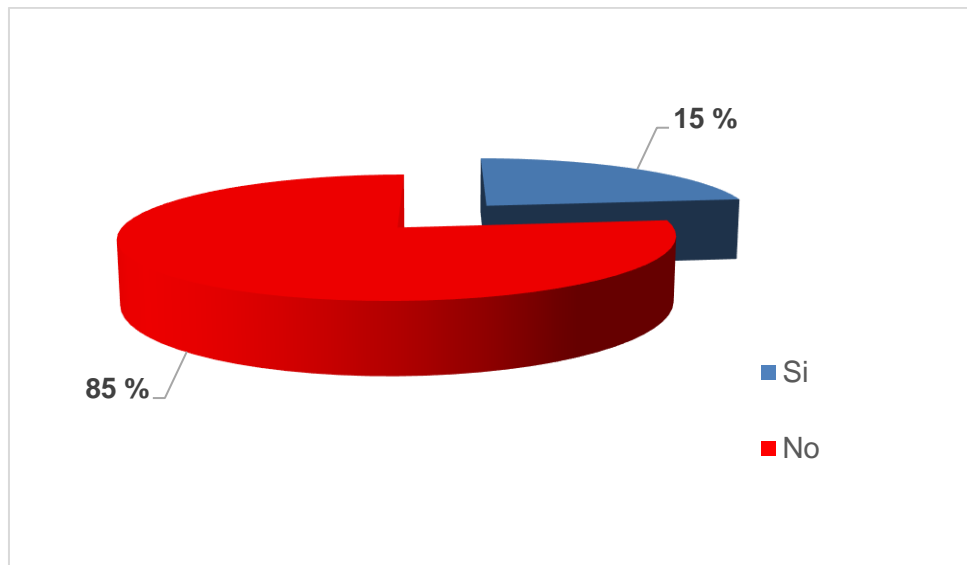


Figura20.  
Representación del indicador: Instrumentos de Seguimiento de objetivos y metas. UNELLEZ 2023

- Indicador: *Control*

El 15 % de los directivos encuestado, afirman que sus dependencias cuenta con indicadores operativos y financieros de control interno, el restante 85 % respondió negativamente a esta interrogante, es decir, que once (11) de los directores encuestados no cuentan con indicadores operativos y financieros de control interno en sus dependencias, tal y como se evidencia en la tabla 23 y Figura21.

De acuerdo a las normativas vigentes, es responsabilidad de las máximas autoridades de cada institución establecer y mantener el sistema de control interno adecuado a la naturaleza, estructura y fines de las Instituciones nacionales.

Cada sistema de control interno debe contemplar un examen posterior, objetivo, sistemático y profesional de las actividades administrativas y financieras del Ente.

Tabla23.

Distribución de Frecuencias Indicadores operativos y financieros de control interno, UNELLEZ 2023.

Ítems 16	Sí		No		TOTAL	
	F(X)	%	F(X)	%	F(X)	%
Existencia de indicadores operativos y financieros de control interno	2	15	11	85	13	100

Fuente: Elaboración Propia (2023)

En consecuencia, las diferentes dependencias de la UNELLEZ, deben disponer de un conjunto de indicadores operativos y financieros de control interno fundamentados en el artículo 29 del Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP) el cual señala que deberá indicarse la unidad ejecutora responsable de la producción de bienes y servicios.

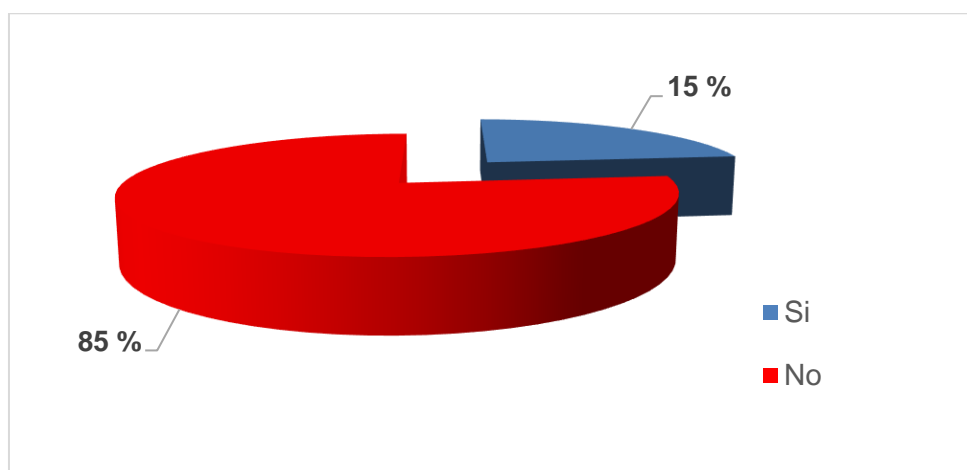


Figura21.

Representación Indicadores Operativos y financieros de control interno, UNELLEZ 2023.



- Indicador: *Evaluación*

En la tabla 24 y Figura22, correspondientes al indicador de Evaluación se refleja que del total de directores encuestados tres expresaron (23 %) conoce las estrategias de evaluación del manejo de los recursos generados internamente en su unidad, mientras que 10 directores (77%) encuestados respondieron no conocer las estrategias de evaluación del manejo de los recursos generados internamente.

Tabla24.

Distribución de Frecuencias indicador:Estrategias de Evaluación de recursos internos, UNELLEZ 2023.

Ítems 17	Sí		No		TOTAL	
	F(X)	%	F(X)	%	F(X)	%
Conocimiento de estrategias de evaluación de recursos internos.	3	23	10	77	13	100

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Para el óptimo desempeño de lo planificado, es esencial, conforme cambia el ambiente externo e interno de la institución, establecer estrategias internas de evaluación continua. Esto permitirá a gerentes y directores revisar y evaluar sistemáticamente la implementación y desarrollo del proceso de planificación plasmado en los planes estratégicos y operativos anuales y su respectiva ejecución.

Para Serna (2007: 316), las organizaciones, como primer paso, están obligadas a formular su propia filosofía organizacional, y es a partir de ésta, que se diseñan las estrategias internas de Evaluación. Explica el autor, que la filosofía institucional entre sus principales características, deber se consistente, cónsona, viable y ventajosa.

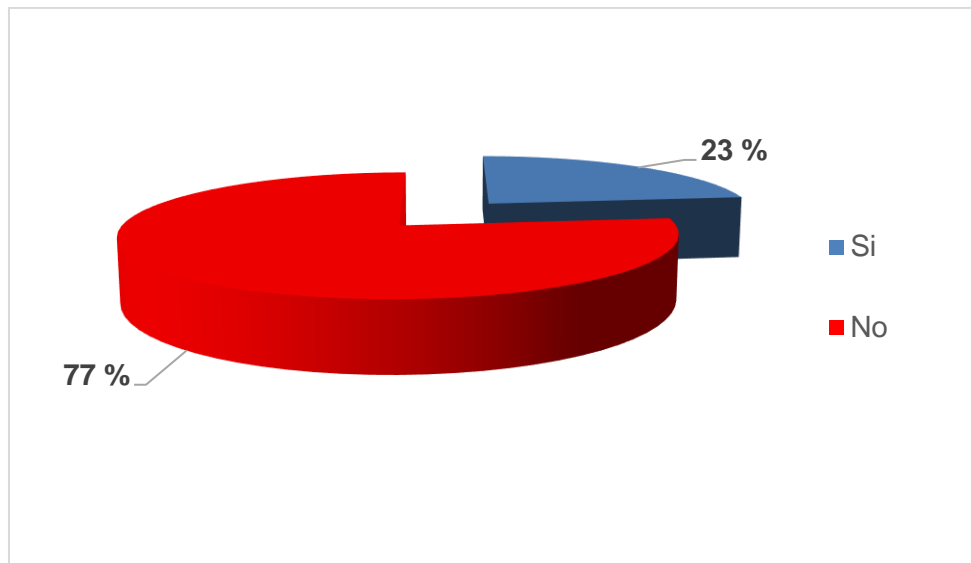


Figura22.  
Representación del indicador: Estrategias de evaluación de recursos internos, UNELLEZ 2023.

Para ello, es preponderante una estrecha relación entre políticas, estrategias, objetivos, metas y lineamientos institucionales. Debe contener un cuestionamiento gerencial de expectativas y suposiciones que permita desencadenar una revisión de objetivos y valores y estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios cónsonos de evaluación. Como todo proceso, la evaluación debe planearse con la elaboración previa de instrumentos y documentos de análisis que permitan la toma de decisiones oportuna, en consecuencia, la evaluación debe realizarse periódicamente, conociendo hechos y datos sobre diferentes aspectos del plan tomando en cuenta sus procesos y limitaciones.

Indicador: *Constructo Teórico Gerencial*

En la tabla 25y gráfico 23 se evidencia con claridad que el total de los Directores de las dependencias productivas están de acuerdo con la creación de un constructo teórico como alternativa gerencial para la creación de recursos propios en la UNELLEZ.

Tabla 25.

Distribución de Frecuencias indicador: Constructo Teórico para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.

Ítem 18	Sí		No		TOTAL	
	F(X)	%	F(X)	%	F(X)	%
Constructo Teórico como alternativa gerencial para la generación de recursos propios en la UNELLEZ	13	100	0	0	13	100

Fuente: Elaboración Propia (2023)

En este sentido, es relevante traer a colación lo expresado por Ohmae (op.cit.:78) cuando señala que la gerencia estratégica, es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, “donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias; así mismo, se reconoce la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro”.

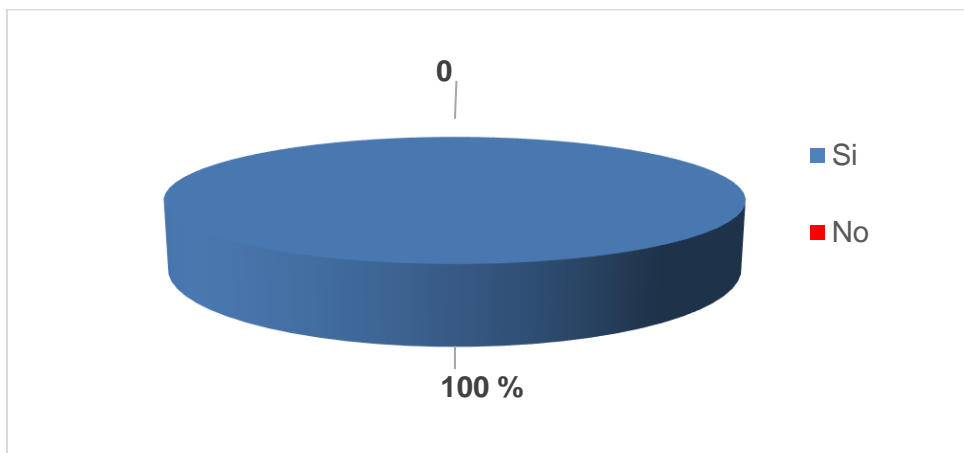


Figura23.

Representación del indicador: Constructo Teórico para la generación de recursos propios. UNELLEZ 2023.

Apoyado en ello, es pertinente aprovechar la disposición estratégica de los líderes de la UNELLEZ, para crear alternativas gerenciales que permitan en el corto, mediano y largo plazo poner en marcha soluciones viables enmarcadas en la realidad universitaria y sus normativas vigentes. Incentivar el liderazgo presente dentro de la institución para efectivas decisiones que promuevan iniciativas productivas en diversas áreas académicas.

Todo sustentado en lo señalado por Muñoz (2010: 136), cuando plantea que se procederá a conocer el discurso de quien formula la teoría, la norma, la definición contextualizada para luego compartir, conocer, interpretar los puntos de vista que desarrolla quien tiene la práctica del concepto.

Luego de procesar y analizar la información obtenida a través del instrumento, se presentan en las tablas 26 y 27 un resumen de los resultados por variable y sus respectivas dimensiones e indicadores.

Tabla 26  
Resultados Variable Generación de Recursos propios por Dimensiones e Indicadores. UNELLEZ 2023

Variable	Dimensión	Indicador	Porcentaje (%)	Praxis
Generación de Recursos propios	Asignación Presupuestaria	Formulación Presupuestaria	100	Los recursos asignados no son suficientes.
		Principio de periodicidad y continuidad	100	Los desembolsos no cumplen con el principio de periodicidad y continuidad.
	Fuentes Alternativas	Donaciones	77	No se reciben donaciones como recursos adicionales
		Rentales y Fundaciones	100	Aceptación total de Rentales y Fundaciones
		Nuevas fuentes de ingresos	100	Posibilidad de crear nuevas fuentes de generación de recursos propios
	Factores Internos	Talento Humano	100	Disponibilidad total de Talento Humano capacitado para crear nuevas fuentes de recursos propios
		Recursos Materiales	85	Disponibilidad de recursos de información, equipamiento e instalaciones
		Productos y Servicios	100	Conocimiento de los productos y servicios que pueden generar recursos propios a la Institución
	Factores Externos	Legislación	100	El marco legal vigente a nivel nacional apoya la generación de recursos propios
		Políticas	54	No conocen políticas nacionales que apoyen la generación de recursos propios

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Tabla 27

Resultados Variable Gerencia Estratégica por Dimensiones e Indicadores. UNELLEZ 2023

Variable	Dimensión	Indicador	Porcentaje (%)	Praxis
Gerencia Estratégica	Institucional	Misión y Visión	69	La Misión y Visión de la UNELLEZ permiten establecer opciones para la generación de recursos propios
		Estrategias	100	La institución no promueve estrategias internas para la generación de recursos propios.
	Gerencia	Planificación	77	Los recursos financieros ordinarios que se asignan a las dependencias surgen de la planificación.
		Seguimiento	77	No se aplica acciones de seguimiento en los procesos operativos.
		Instrumentos de Seguimiento	85	No se dispone de instrumentos de seguimiento.
		Control	85	No se cuenta con indicadores operativos y financieros de control interno.
		Evaluación	77	No se conocen estrategias de evaluación del manejo de recursos generados internamente
		Constructo Teórico Gerencial	100	Total acuerdo con la creación de un constructo teórico como alternativa gerencial para la creación de recursos propios.

Fuente: Elaboración Propia (2023)

El análisis precedente permite inicialmente confirmar los objetivos específicos planteados en el capítulo I de la presente investigación, además identificar los factores subyacentes internos y externos empleados como base para el diseño de la matriz de FODA, que finalmente han de considerarse en el

diseño del constructo teórico gerencial estratégico para la generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, En la tablas 28 se muestra la evaluación interna ( Fortalezas y Debilidades) y en la tabla 29 se muestra la evaluación externa (Oportunidades y Amenazas).

Tabla 28

Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades base para el Constructo Teórico Gerencial. UNELLEZ. 2023

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aceptación total de Rentales y Fundaciones</li> <li>2. Posibilidad de crear nuevas fuentes de generación de recursos propios</li> <li>3. Disponibilidad I de Talento Humano capacitado</li> <li>4. Infraestructura propia.</li> <li>5. Disponibilidad de recursos de información, equipamiento e instalaciones.</li> <li>6. Conocimiento de los productos y servicios que pueden generar recursos propios a la Institución.</li> <li>7. Misión y Visión Institucional permiten establecer opciones para la generación de recursos propios</li> <li>8. Total acuerdo con la creación de un constructo teórico como alternativa gerencial para la creación de recursos propios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Los recursos presupuestarios asignados no son suficientes.</li> <li>2. Algunas áreas de la planta física no se encuentran en las mejores condiciones físicas.</li> <li>3. No se reciben donaciones como recursos adicionales.</li> <li>4. La institución no promueve estrategias internas para la generación de recursos propios.</li> <li>5. No se aplica acciones de seguimiento en los procesos operativos.</li> <li>6. No se dispone de instrumentos de seguimiento.</li> </ol>

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Tabla 29

Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas base para el Constructo Teórico Gerencial. UNELLEZ. 2023

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de crear nuevas fuentes de generación de recursos propios</li> <li>2. El marco legal vigente a nivel nacional apoya la generación de recursos propios</li> <li>3. Los recursos financieros ordinarios que se asignan surgen de la planificación.</li> <li>4. Posibilidad de suscribir Convenios nacionales e internacionales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se conocen políticas nacionales que apoyen la generación de recursos propios</li> <li>2. Los recursos presupuestarios asignados no son suficientes.</li> <li>3. Los desembolsos no cumplen con el principio de periodicidad y continuidad.</li> <li>4. Disminución de los aportes presupuestarios a las universidades nacionales.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia (2023)



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las conclusiones componen un enfoque global en torno a los hallazgos y resultados de la investigación, así como de los objetivos que fueron planteados en la misma. De acuerdo a Paella y Martins (2006: 207), “A la luz de los resultados obtenidos, el investigador debe analizar las categorías y definiciones que conforman su marco teórico y el problema, de tal manera, que su presentación debe estar organizada en función de los objetivos...”

Para dar respuesta a los autores, es importante resaltar que la presente investigación está motivada en el hecho de considerar la gerencia estratégica como alternativa para la generación de recursos propios en el ámbito universitario, para ello, se tomó como realidad ontológica la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.

En consecuencia se consideró pertinente generar un constructo teórico íntimamente relacionado con la realidad presupuestaria de estas instituciones, poniendo especial atención en los factores esenciales internos y externos, incluidas políticas y decisiones que adopten las universidades públicas para crear nuevas fuentes alternativas de recursos propios.

En relación a esto, seguidamente se da respuesta a cada uno de los objetivos planteados, tomando en consideración los análisis e interpretaciones presentadas en el capítulo anterior, fundamentado con el basamento teórico y los antecedentes de la investigación expuestos a objeto de atribuirle a los resultados o conclusiones, un carácter confiable y científico.

En esta parte de la investigación se expone una visión general, a la vez que sintética, de las principales conclusiones alcanzadas, siguiendo el mismo orden expositivo mantenido hasta el momento, tomando en cuenta los indicadores y dimensiones de la variable *Generación de Recursos Propios* y de la variable *Gerencia Estratégica*.

Finalmente se plantean las recomendaciones adecuadas y directamente relacionadas con los resultados obtenidos.

### **5.1 Conclusiones**

En relación a la variable *Generación de Recursos Propios* y de acuerdo al primer objetivo planteado en la presente investigación referido a describirla realidad actual de los recursos presupuestarios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), se concluye lo siguiente:

- Los recursos asignados en la formulación presupuestaria anual, en las dependencias y unidades productivas de la UNELLEZ, no son suficientes para la consecución de los objetivos y metas establecidas en los planes operativos. Por consiguiente, la gestión estratégica universitaria, no está cumpliendo su papel de unificación e integrativo de decisiones que deben considerarse al momento de formular el presupuesto anual y por consiguiente no se están estableciendo prioridades al momento de realizar la distribución presupuestaria de los recursos, incurriendo en la subestimación de las partidas de ingresos y gastos que limitan el libre ejecución de lo planificado en las diferentes áreas de la academia.
- El desembolso de la asignación presupuestaria no cumple con el principio de periodicidad y continuidad. Dando como resultado que los desembolsos presupuestarios no se están realizando bajo el marco de los planes estratégicos y operativos de la institución, lo que limita la efectiva ejecución del presupuesto de ingresos y egresos. Por tanto, no se evidencia una administración ordenada y secuencial de los recursos.

De allí, que el presupuesto no puede ser ejecutado de forma armónica y cónsona con los objetivos y metas planificados mensual, trimestral o/ y semestralmente. La falta de recursos y la impuntualidad en los desembolsos de los mismos, se convierten en limitantes importantes para el normal desenvolvimiento institucional.

En relación al segundo objetivo dirigido a especificar las posibles fuentes de generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), y de acuerdo a los resultados obtenidos, permitió concluir lo siguiente:

- Las dependencias y unidades productivas de la UNELLEZ, no reciben donaciones que le generen recursos adicionales para la consecución de los objetivos y metas. Lo que deja de manifiesto la inexistencia, por parte de la UNELLEZ, de gestiones y convenios nacionales e internacionales con universidades, academias y otras instituciones que puedan realizar donaciones financieras o materiales enmarcadas dentro las necesidades de la institución. Queda clara que la gerencia estratégica de la UNELLEZ ha dejado de lado a las donaciones como una posible fuente alternativa de generación de ingresos propios.
- Los directores de las dependencias y unidades productivas de la UNELLEZ dan cuenta de una presencia altamente significativa de aceptación hacia las empresas rentales y fundaciones como vía para la generación de recursos propios en las universidades públicas nacionales, ya que a través de las mismas, se han logrado avances positivos, que han incrementado la sostenibilidad financiera de las instituciones de educación universitaria. Tal es el caso de la Empresa Rental de la UNELLEZ, (REUNELLEZ. S.A.) creada para desarrollar actividades relacionadas con la producción agropecuaria, conservación ambiental, entre otras, en la región llanera de Venezuela.

- Favorablemente, la gerencia Unellista afirma que es posible crear *nuevas fuentes* para la generación de recursos propios en las dependencias o unidades Productivas, con nuevas políticas, estrategias y procesos de cambio ajustados a las nuevas realidades. Todo con el apoyo de recursos y procesos técnicos aprovechables en la ejecución de nuevos proyectos, mediante la integración de la gestión estratégica, la calidad y el talento humano disponible dentro de la institución.

En atención al tercer objetivo orientado a identificar los *factores subyacentes internos y externos* que han de considerarse en el diseño del constructo teórico gerencial estratégico para la generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), se llegó a las conclusiones siguientes:

- En cuanto al *Talento Humano*, cabe señalar que las dependencias o unidades productivas de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, cuentan con suficiente personal calificado para crear nuevas fuentes de generación de recursos propios. Lo que fortalece la creatividad, la generación de ideas y el conocimiento empírico y científico, pilares fundamentales para el desarrollo de nuevos proyectos de inversión que apoyen el crecimiento interno académico y económico, como ventajas competitivas sostenibles.
- La UNELLEZ cuenta con suficientes materiales *de información y equipamiento básico* para la generación de recursos propios en las dependencias y unidades productivas. Cuenta además con infraestructura e instalaciones, aspectos importantes en el logro del crecimiento económico como alternativa productiva.
- La totalidad de los directivos afirman conocer los *productos y servicios* que pueden generar recursos propios en las dependencias o unidades productivas que gerencian en la UNELLEZ, bajo el desarrollo de

proyectos científicos y de producción, tradicionalmente presentados a diferentes entes gubernamentales, tanto regionales como nacionales.

- Haciendo referencia al indicador *legislación*, se afirman que el marco legal vigente a nivel nacional apoya la generación de recursos propios en la UNELLEZ. Destacando además, que la Ley de Universidades (1970), en sus artículos 130 y 131 propicia la creación de los Consejos de Fomento (CF) al interior de cada universidad, asignándole atribuciones para fomentar la generación de recursos propios en las instituciones de educación universitaria.
- A nivel Institucional se desconocen las *políticas* nacionales que apoyen la generación de recursos propios en las instituciones universitarias venezolanas. En consecuencia, es crucial, analizar la política vigente para la educación superior que tiene como eje central la *Calidad con equidad y pertinencia social*. Entre sus principales premisas está, optimizar la eficiencia en la gestión por un financiamiento apropiado y el uso racional de recursos con pertinencia social en funciones, actividades y programas institucionales.

En cuanto a la variable *Gerencia Estratégica* referida al cuarto objetivo específico que busca Indagar si la aplicación de la gerencia estratégica propicia la generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, cabe señalar las conclusiones siguientes:

- La Misión y Visión de la UNELLEZ, permiten establecer opciones para la generación de recursos propios de acuerdo a sus políticas internas. Expresan la necesidad de aplicar el conocimiento avanzando en pro de la formación integral, en consideración con los intereses personales y los intereses de la comunidad local, regional y los intereses de la Nación. Es necesaria la implementación de estrategias internas que promuevan la generación de recursos propios. Los cambios ameritan una gestión

planificadora estratégica eficaz y eficiente que promueva nuevas estructuras con prácticas adecuadas para la transferencia de conocimientos y su vinculación con la producción de bienes y servicios, para la generación de ingresos propios vinculados a las necesidades internas y a las necesidades presentes en el entorno de la Institución.

- Los recursos financieros ordinarios que se asignan a las dependencias surgen de la planificación de los requerimientos administrativos y operacionales. Las instituciones de educación universitarias mantienen estructuras, mecanismos y prácticas de planificación estratégica y operativa, esto como consecuencia de la obligatoriedad establecida en las normas vigentes que rigen la materia
- La planificación actúa como proceso gerencial estratégico importante que contextualiza a las Instituciones de Educación Universitaria en un entorno cada vez más exigente y cambiante. Es una herramienta guía para Directores, Coordinadores, Jefes de Unidades estratégicas y operativas, en el necesario cambio de gestión académico-administrativa.
- Se evidencia claramente que no se aplica acciones de *seguimiento* para garantizar el cumplimiento efectivo de los procesos y manejo de recursos financieros asignados para el logro de los objetivos y metas en las dependencias, lo que necesariamente obliga a establecer mediciones de eficacia, eficiencia, equidad y suficiencia a través de la implementación de instrumento de seguimiento, en la asignación y gestión de los recursos por dependencia y de las actividades que se realizan con ellos dentro de la UNELLEZ.
- Las dependencias institucionales no cuentan con indicadores operativos y financieros de control interno, lo que refleja que se ha dejado de lado el cumplimiento de las normativas vigentes, que establecen el carácter obligatorio de mantener el sistema de control interno adecuado a la naturaleza, estructura y fines de las Instituciones nacionales. En consecuencia, las dependencias de la UNELLEZ, deben disponer de un

conjunto de indicadores operativos y financieros de control interno. Esto permitirá a gerentes y directores revisar y evaluar sistemáticamente la implementación y desarrollo del proceso de planificación plasmado en los planes estratégicos y operativos anuales y su respectiva ejecución, así como también, realizar el seguimiento debido a los procesos de producción de bienes y servicios.

## **5.2 Recomendaciones**

Para sustentar el diseño del constructo teórico gerencial como alternativa para la generación de recursos propios en las universidades públicas, en especial, en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), es importante, desde el punto de vista normativo considerar lo contenido en Ley de Universidades en sus artículos 130 y 131, los cuales establecen la creación y atribuciones del Consejo de Fomento (CF) al interior de cada universidad.

Entre las principales atribuciones conferidas, están la de fomentar las rentas y servir de órgano de consulta en los problemas de índole económico y financiero. Todo ello, en concordancia con el Reglamento Interno de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” el cual contempla en sus artículos del 7 al 14, todo lo relacionado con la conformación, funcionamiento y atribuciones del Consejo Superior.

El Consejo Superior es el organismo máximo de política y asesoría de la Universidad en cuanto a la formulación de lineamientos para la planificación y desarrollo de sus planes funcionales en términos de su vinculación con las necesidades de la comunidad regional y nacional.

Bajo este mismo orden de ideas se sugiere también la iniciación de la revisión y actualización del Reglamento para la Recaudación, Administración y Control de Ingresos Propios, Donaciones y Aportes de la Universidad

Nacional Experimental de los llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” aprobado en Consejo Directivo en el año 1984.

La actualización sugerida a dicho reglamento se debe a los cambios en las estructuras y modelo organizativo implementado a partir de agosto del año 2021 y a la actual carencia de lineamientos normativos que permitan la percepción de ingresos propios, donaciones, suscripción de convenios, entre otros.

De igual manera es importante crear sistemas y procedimientos coherentes para la recaudación, aplicación y control de dichos ingresos.

La actualización y aprobación de los nuevos lineamientos para la generación de recursos propios (GRPUNELLEZ) se realiza a los efectos de unificar criterios administrativos que fortalezcan el control interno institucional.



## **CAPÍTULO VI**

### **CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL ESTRATÉGICO Y ALTERNATIVO PARA LA GENERACIÓN DE RECURSOS PROPIOS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS VENEZOLANAS. (GRPUPV)**

#### **6.1. Presentación**

El siguiente constructo teórico es elaborado como una alternativa gerencial para la generación de recursos propios en las universidades públicas venezolanas, tomando como realidad ontológica la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), ubicada en los llanos venezolanos.

La razón motivadora que impulsa la elaboración del presente constructo titulado: CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL ESTRATÉGICO Y ALTERNATIVO PARA LA GENERACIÓN DE RECURSOS PROPIOS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS VENEZOLANAS. (GRPUPV), es la realidad presente en la mayoría de las instituciones de educación superior, específicamente, las universidades públicas, donde los recursos presupuestarios asignados por parte del gobierno, no son suficientes y los respectivos desembolsos no llegan de manera oportuna, las fuentes alternativas de ingresos como donaciones, convenios, oferta de producción o servicios son insuficientes y a nivel nacional, no se promueven políticas que apoyen la autonomía económica dentro de estas instituciones.

Sin embargo, la mayoría de las universidades públicas venezolanas, incluyendo la UNELLEZ, cuentan dentro de sus estructuras orgánicas con empresas rentales, fundaciones, infraestructuras, equipamiento y talento humano capacitado, que pueden coadyuvar en el desarrollo de actividades productivas dirigidas a impulsar de forma dinámica, nuevas fuentes de ingresos

o reactivar las ya existentes y así contrarrestar los efectos adversos producto de la escasez de recursos materiales y financieros.

No se trata de cambiar las estructuras ya existentes, sino de adicionar nuevas acciones con previsión que admitan delinear una construcción de conceptos, que en el tiempo, se afiance como un instrumento guía de operatividad y evaluación de estrategias, planes, proyectos y acciones orientadas hacia un diseño de auto-financiamiento suplementario, eficiente, responsable y equitativo garante de un porcentaje importante de autonomía financiera a la institución.

Para la elaboración del constructo teórico gerencial, inicialmente se hace necesario identificar los elementos explicativos de la filosofía estratégica vigente de la Institución, además, de describir las fuentes de recursos propios existentes y los elementos que conforman los procesos operativos en dependencias y unidades productivas, para finalmente, diseñar mecanismos de seguimiento y evaluación.

Concretamente, el constructo teórico planteado como alternativa gerencial, sustenta su aplicación en tres dimensiones teóricas extraídas y adaptadas de soportes teóricos de las ciencias sociales. Estas son: Dimensión Estratégica; Dimensión Productiva y Dimensión de Seguimiento y Evaluación.

Estas dimensiones impulsan el desarrollo estructural del Constructo Teórico Gerencial en tres importantes fases a saber:

*Fase I.* Dimensión Estratégica: orientada a la realización de la filosofía estratégica; el diagnóstico situacional; formulación de objetivos, estrategias y planes de acción.

*Fase II.* Dimensión Productiva: implica la descripción teórica de los elementos que conforman el proceso productivo a objeto de identificar y guiar en cada uno de ellos, los insumos, suministros, equipos e instalaciones requeridos en el proceso, así como los productos, servicios y resultados. *Fase III.*

Dimensión Seguimiento y Evaluación: Determina los respectivos mecanismos de seguimiento, control y evaluación a través de indicadores operativos y de gestión que conlleven al acceso rápido y confiable de la información necesaria para la toma de decisiones oportunas.

## **6.2. Justificación**

Con la elaboración del Constructo Teórico Gerencial Estratégico y Alternativo para la Generación de Recursos Propios en las Universidades Públicas Venezolanas. (GRPUPV), como aporte institucional, se trata de desarrollar un instrumento teórico y operativo coherente que responda a la realidad en estudio.

Por consiguiente, se categoriza dentro de un enfoque epistemológico positivista que se muestra como realista al intentar su diseño en un escenario independiente contemplando los conceptos y las teorías fundamentales de las ciencias sociales. Además, se considera como positivista en tanto que sus conceptos y teorías se justifican en la medida que proporcionan una representación lógica de las relaciones entre sus diferentes partes integrantes, manteniendo y respetando los aspectos normativos, operativos y de funcionamiento.

Como aspecto relevante a la teoría, ofrece un aporte racional-objetivo acerca de tres dimensiones básicas a utilizar y cónsonas con los factores económicos, sociales, jurídicos, políticos y tecnológicos que se encuentran en el entorno de las universidades públicas venezolanas, con el fin de que redunde en la óptima productividad de diversas fuentes generadoras de nuevos recursos materiales y financieros alternativos para enfrentar los constantes déficits presupuestarios presentes en la mayoría de las instituciones de educación superior.

Desde el punto de vista económico, se busca el aprovechamiento de las estructuras organizativas existentes, consolidarlas mediante la activación de

espacios físicos y demás recursos disponibles. Reactivar fuentes de generación de recursos y crear todas aquellas que sean posibles mediante la suscripción de convenios, gestión de donaciones, oferta de servicios, asistencia técnica, arrendamiento de locales, venta de productos agrícolas, publicaciones, aranceles, entre otros.

Metodológicamente, este constructo teórico gerencial, nace del estudio y selección de la filosofía institucional y de la matriz de estrategias derivadas del análisis previo.

Desde las perspectiva social, su aplicación y ejecución busca beneficiar a los actores involucrados en la actividad académica, principalmente, estudiantes, docentes, trabajadores y demás miembros de la comunidad universitaria, por lo que reviste también especial importancia desde el punto de vista educativo, al generar una representación actualizada; donde se asume una perspectiva paradigmática crítica, sistémica, ecológica, cognitiva y conductual para desarrollar la Gerencia Estratégica Alternativa en pro de las Instituciones universitarias y las comunidades aledañas .

### **6.3Objetivos del Constructo Teórico Gerencial**

#### *6.3.1. Objetivo General*

Diseñarun instrumento teórico gerencial alternativo,normativo y operativo para la generación de recursos propios enla Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. UNELLEZ

#### *6.3.2. Objetivos Específicos*

1.- Identificar los elementos explicativos de la Filosofía Estratégica actual en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. UNELLEZ.

2.- Describirlas fuentes de generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. UNELLEZ.

3.- Determinar los elementos que conforman el proceso operativo de generación de recursos propios en dependencias y Unidades productivas en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. UNELLEZ.

4.- Diseñar mecanismos de seguimiento y evaluación para la generación de recursos propios en dependencias y Unidades productivas de la UNELLEZ.

#### **6.4 Definición del Constructo Teórico Gerencial Estratégico y Alternativo para la Generación de Recursos Propios en las Universidades Públicas Venezolanas. (GRPUPV)**

El diseño planteado para el *Constructo Teórico Gerencial Estratégico y Alternativo* para la Generación de Recursos Propios en las Universidades Públicas Venezolanas. (GRPUPV), busca integrar los factores ontológicos, epistemológicos, gnoseológicos y axiológicos que inciden en esta actividad, específicamente, en el ámbito universitario. Así mismo, se ubica en la perspectiva sistémica en que se conciben las organizaciones universitarias como sistemas abiertos que operan en un supra sistema ambiental, compuesto de subsistemas que interactúan entre sí.

El constructo teórico gerencial alternativo (GRPUPV) sustenta su aplicación en tres importantes dimensiones a saber: (a) Dimensión Estratégica; (b) Dimensión Productiva; (c) Dimensión de Seguimiento y Evaluación.

Estas dimensiones son comunes y recurrentes en las unidades productivas de las Instituciones Universitarias, por consiguiente, son también comunes en las dependencias y unidades productivas que se encuentran activas para el momento en la Universidad “Ezequiel Zamora”, en vista de ello, el presente constructo teórico (GRPUPV) integra de manera sistémica dichas dimensiones como bases fundamentales para su diseño y aplicación.

Para el desarrollo de la dimensión estratégica, el constructo teórico se fundamenta en los postulados de la planificación situacional como punto de

partida para la realización objetiva de los diagnósticos en las dependencias y unidades productivas de la UNELLEZ, los cuales estarán sustentados epistemológicamente en los actores involucrados, acciones y situaciones iniciales y objetivas como conceptos esenciales de esta teoría.

Una vez superada la valoración diagnóstica y obtenidos los requerimientos individuales por dependencias productivas, se pasa a considerar las etapas de la planificación estratégica, abarcando los flujos de información que rodean a cada una de las dimensiones tomando en cuenta las normativas aplicables en materia de planificación, para luego, establecer influjos y retroalimentación con los procesos que conforma la dimensión productiva y la dimensión de seguimiento y evaluación.

Esto da paso a que la información generada sea aplicada por el sistema como un valor que le permite controlarse a sí mismo. Admite además, la descripción del comportamiento del sistema productivo, en este caso, las tres dimensiones básicas de la estructura.

Implica el estudio interdisciplinario de las dimensiones como sistemas reguladores independientes, pero con autocontrol que centran sus funciones en la generación de recursos propios apoyados en la administración por objetivos y resultados como un elemento de realimentación capaz de generar conocimiento con respaldo de nuevos conceptos derivados del proceso productivo.

El Constructo Teórico Gerencial Estratégico y Alternativo para la Generación de Recursos Propios en las Universidades Públicas Venezolanas (GRPUV) constituye una respuesta institucional a una necesidad académico-administrativa de la educación universitaria venezolana en cuanto a la generación de recursos propios dentro de los recintos universitarios bajo el marco de la normativa legal vigente, aprovechando y mejorando las estructuras orgánicas disponibles de conformidad con los principios de calidad, equidad y pertinencia social.

Se trata entonces, de una construcción teórico gerencial contentiva de alternativas para la generación de recursos propios en el ámbito universitario, que incorpora lineamientos normativos, operativos y de seguimiento y evaluación, bajo la fundamentación de la planificación situacional, la gerencia estratégica y la administración por objetivos como base de los elementos epistemológicos que beneficiará a la comunidad universitaria como apoyo a las actividades de docencia, investigación, extensión y producción.

Concebida la definición del presente constructo, es oportuno aclarar que en lo sucesivo se entenderán por recursos propios los siguientes:

- Los constituidos por el conjunto de bienes y derechos que le pertenezcan a la institución, o que pueda adquirir o recibir en el futuro, y por los rendimientos de tales bienes y derechos.
- Los recursos financieros, materiales, bienes muebles e inmuebles que perciba la Institución por cualquier título, incluyendo los intereses que generen dichos recursos propios y que no provengan de los aportes que otorgue el Gobierno Nacional,
- Los ingresos propios que perciba la Universidad por cualquier título, ya sea, por la prestación de servicios de laboratorios, arrendamiento de locales, servicio de comedor, laboratorios, arrendamiento de instalaciones deportiva y culturales, arrendamiento de espacios académico, aranceles, matriculas de Postgrado, certificaciones, asesorías y asistencia técnica.
- Los recursos provenientes de donaciones realizadas a la Universidad por personas naturales o jurídicas de carácter público o privado.
- Los recursos provenientes de la suscripción de convenios con Instituciones públicas o Privadas.
- Los aportes extraordinarios provenientes de Entes u organismos del estado y que no se encuentran incluidos en el Presupuesto Ordinario de la Universidad.

- Cualesquiera otros recursos materiales o financieros definidos como tales y contemplados en las normativas legales vigentes.

### **6.5 Fundamentos Filosóficos que Integran el Constructo Teórico Gerencial Estratégico y Alternativo para la Generación de Recursos Propios en las Universidades Públicas Venezolanas. (GRPUPV).**

Dadas las condiciones que anteceden y antes de especificar los fundamentos filosóficos que integran el presente constructo gerencial y alternativo para la generación de recursos propios en las universidades públicas venezolanas, es importante explicar la realidad presente en estas instituciones. Esta realidad ha sido verificada durante el desarrollo previo de la presente investigación.

De las conclusiones de la misma, se observa que los recursos asignados presupuestariamente, no son suficientes para la consecución de los objetivos establecidos en los planes institucionales, lo que limita la toma de decisiones en cuanto a prioridades y distribución, por una parte y por la otra, impide la oportuna aplicación de los mismo, en vista de que los desembolsos del gobierno nacional, no se efectúan en los momentos y periodos previamente establecidos.

En este propósito, cabe destacar además la marcada inexistencia, en el caso UNELLEZ, de gestiones y convenios nacionales e internacionales con universidades, academias u otras instituciones que otorguen donaciones financieras o materiales enmarcadas dentro las necesidades de la institución.

Aún bajo este contexto, la gerencia Unellista afirma que es posible crear nuevas fuentes de generación de recursos propios sustentadas con políticas, estrategias y procesos de cambio ajustados a las nuevas realidades de la institución.

Es necesario además apoyarse en procesos técnicos confiables mediante el desarrollo de proyectos sociales y de inversión, considerando una



efectiva integración de la gestión, calidad y talento humano bajo lineamientos y estrategias internas y nacionales.

A continuación se detallan los fundamentos ontológicos, epistemológicos, gnoseológicos y axiológicos que conforman el Constructo Teórico bajo el enfoque de la Gerencia Estratégica como alternativa para la generación de recursos propios en las universidades públicas venezolanas, tomando como realidad Ontológica la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora”.

Estos fundamentos están orientados a entender, conocer e interpretar el objeto de estudio. Por consiguiente, se trata de un método inductivo producto de una indagación previa, donde los planteamientos realizados por el investigador surgen del análisis de los resultados obtenidos directamente de los actores involucrados en el contexto o realidad universitaria.

#### *6.5.1 Fundamentos Ontológico del Constructo Teórico Gerencial.*

Los elementos ontológicos del presente constructo teórico gerencial están basados en los datos obtenidos en el proceso de investigación que contempla la recolección y el análisis de los resultados expresados en los capítulos precedentes.

En consecuencia, se propone una metodología de análisis situacional que ubica, en cuanto al *ser*, a los protagonistas de la investigación en su naturaleza social, considerándose como los actores involucrados directamente, capaces éstos de auto producirse, auto organizarse y auto vincularse para lograr transformaciones estructurales importantes en base a sus capacidades y experiencias obtenidas de la realidad.

Involucra a todo aquel actor que conscientemente, considera necesario un proceso de cambio en el cual cada uno de los estados sucesivos cambiantes surge como modificación de un estado previo en una transformación causal. Posibilitando así, en la realidad concreta, en esencia de la misma, que no es

otra, en el caso que nos ocupa, sino la creación de nuevas fuentes de generación de recursos propios en las universidades públicas venezolanas, específicamente tomando la realidad persistente en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”

Se trata entonces de actores relacionados directamente con las actividades académicas universitarias, entre ellos tenemos docentes, investigadores, empleados y profesionales activos en las áreas de docencia, investigación, extensión y producción de bienes o servicios del ámbito universitario, esto en vista, de que dichas instituciones son un ejemplo excepcional de integración, con altos estándares científicos para su propio crecimiento interno académico y económico, apoyados en la excelencia del talento humano del cual disponen.

Evidentemente, debe prevalecer el análisis del *ser* como *sujeto* y no como un *objeto*. Se entiende a la generación de ingresos propios en las instituciones universitarias objeto del estudio desde la perspectiva de los sujetos, ya que están en relación al contexto y los procesos vivenciales de los actores o sujetos involucrados dan importancia significativa a este contexto.

Por otra parte, al indagar la naturaleza de la realidad institucional, no puede estudiarse y comprenderla ajena a su realidad concreta, es decir, analizar los diferentes espacios o unidades de producción de la Universidad desde una sola visión del *ser*, sino en función de las relaciones con otros entes o unidades productivas de bienes o servicios, estos no pueden estudiarse y analizarse como una sola verdad científica única o neutral.

Aunque se priorizase el estudio de los entes como sujetos interconectados y no como objetos únicos en la naturaleza, puede entenderse las problemáticas o posibilidades de estos entes desde la subjetividad individual de los actores involucrados, pero lo cierto es que pertenecen a una realidad global, que está en relación con los diversos contextos independientes que dan forma e involucran a todo del contexto universitario.

Se concluye entonces, que los fundamentos ontológicos se integran inicialmente por los actores involucrados como el sero *sujeto* protagonista que percibe directamente la existencia o realidad social presente en el contexto universitario, específicamente en las universidades públicas venezolanas y seleccionando como realidad ontológica específica a la UNELLEZ.

### *6.5.2 Fundamentos Epistemológicos del Constructo Teórico.*

Bajo este importante panorama, el presente constructo teórico gerencial, se desarrolla bajo la matriz epistemológica de las ciencias sociales, puntualmente, en las ciencias económicas y administrativas, acogiendo entre sus principales herramientas y como fuente matriz del conocimiento, a la Planificación de Situaciones adaptada al Sector Universitario, como primer paso para la realización de los diagnósticos generales o particulares, dado que esta metodología, propuesta por Carlos Matus en 1987, se emplea generalmente en las organizaciones públicas o gubernamentales pues, en su profundización, propone importantes alternativas y soluciones a principales y puntuales problemas que pudieran generarse sin necesidad de afectar otros ámbitos.

Se asume la planificación, desde el enfoque estratégico situacional. Se desarrolla como un proceso social con miras a diseñar un conjunto articulado de acciones no rutinarias, con posibilidad de estudiar la realidad universitaria, para que, dadas ciertas limitaciones y en presencia de oponentes, el sistema cambie de una situación inicial (Asignación de recursos económicos vía presupuesto público) hacia una situación objetivo (Generación de recursos propios) en concordancia con las estrategias y políticas nacionales, pasando lógicamente, por diversos escenarios los cuales pueden ser aceptados, transformados o rechazados por los actores involucrados como principales sujetos de la realidad.

En la figura 24, se muestra la secuencia de momentos (M1, M2, M3 y M4) a considerar durante la realización de los diagnósticos situacionales, tanto

generales como particulares en el contexto universitario.

Estos elementos epistemológicos de la planificación de situaciones, permiten concretar el origen de la realidad o situación inicial, de acuerdo a los diferentes criterios y visiones de los actores involucrados y bajo la identificación de las relaciones de causalidad de dicha situación inicial (SI).

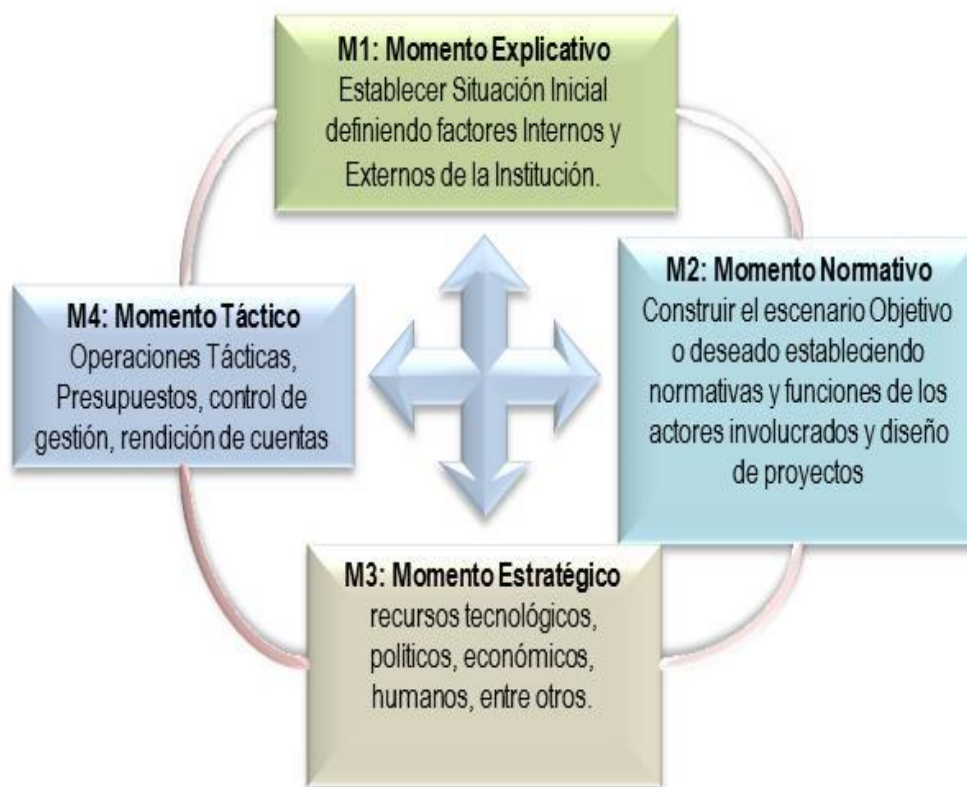


Figura 24. Momentos del Diagnóstico Situacional Universitario para la Generación de Recursos Propios (GRP). Cadenas (2023)

Es significativo determinar las condiciones históricas (CH) y las reglas vigentes que preceden, lo que da acceso a la identificación de los factores que han incidido en el origen del problema en cada una de las estructuras analizadas. Estas acumulaciones sociales, pueden generar diversos nudos críticos por interrelaciones entre las misma.

La esencia del conocimiento de estas acumulaciones y sus consecuencias permiten a los actores involucrados considerar las alternativas de

transformación de las situaciones iniciales en el ámbito universitario, precisando las consecuencias actuales y potenciales, los vectores descriptivos del problema de origen, los efectos presentes y futuros y la identificación del entorno que envuelve la situación actual.

La metodología de la planificación de situaciones, aplicada al ámbito universitario para la realización de los diagnósticos situacionales, permitirá identificar con precisión los actores involucrados más el origen de la problemática. Permite además, identificar las relaciones causales y los posibles nudos críticos generados por éstas; evita en su mínima expresión la improvisación en el desarrollo de proyectos y aplicación de recursos. Se aprovecha con mayor efectividad el conocimiento tanto científico como empírico, así como los tiempos de ejecución de la transformación de situaciones iniciales hacia situaciones objetivos. La tabla 30 identifica los aspectos a tomar en cuenta durante la realización del diagnóstico situacional.

Es importante destacar otro aspecto del contenido epistemológico de este enfoque ya que como señala Matus (op.cit.: 269) “la transformación de situaciones enmarca la eficacia direccional y la eficacia procesal de un conjunto de proyectos y las relaciones entre ambas”.

Explica el autor, que la eficacia direccional debe entenderse como eficacia estratégica y la eficacia procesal como eficacia táctica. Los actores involucrados están obligados a considerar estos dos conceptos para la materialización de los proyectos y sus comportamientos en la trayectoria de la transformación que pueden incluir avances, retrocesos o estancamientos. Todo dependerá de la direccionalidad y de la táctica aplicada, que en mayor o menor medida, contribuirá a desvirtuar o lograr con exactitud la situación objetivo.

Tabla 30

Aspectos Explicativos del Constructo Teórico. Diagnóstico Situacional del Ámbito Universitario.

<b>Constructo</b>	<b>Elementos Explicativos</b>
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL UNIVERSITARIO</b>	- Los fundamentos generados en el diagnóstico situacional universitario deben sustentarse en el “ser”, “deber ser” y el “poder ser”.
	- Necesario es involucrar a todos los actores inmersos en el problema o situación inicial para generar correlación y compromiso entre los mismos.
	- Identificar las condiciones históricas del contexto universitario y la realidad ontológica.
	- Considerar los intereses, valores y la participación de los actores sociales involucrados en el nuevo contexto deseado.
	- Integrar a los oponentes del contexto deseado y considerar sus posibles reacciones e intereses
	- Destacar la capacidad de los actores sociales involucrados de manejar y mantenerse en la incertidumbre.
	- Definir y adaptar la visión estratégica integral e institucional.
	- Apoyarse en el análisis constante de la coyuntura.
	- Desarrollar los flujogramas situacionales necesarios para cada diagnóstico y por dependencias.
	- Plantear coherencia entre la situación inicial y la situación objetivo.
	- Plantear cada uno de los escenarios para la transición entre la situación inicial y la situación objetivo.
	- Determinar la red de posibles proyectos, su viabilidad y las situaciones resultantes.

Fuente: Elaboración propia (2023)

En términos de magnitud, explica el autor (op.cit.:270), se debe considerar la relación beneficio-costos. De acuerdo a la probabilidad de su ejecución, inicialmente se consideran aquellos proyectos que garanticen el logro de las metas propias y aseguren el logro de metas de los próximos proyectos, todo bajo la idea de alcanzar el máximo rendimiento en ambos casos.

Finalmente, luego del análisis derivado del flujograma situacional, se plantea la elaboración y la puesta en marcha de los proyectos viables considerando las operaciones y la constante revisión y seguimiento de la coyuntura, este momento contempla los siguientes elementos:

- Planificación en la coyuntura
- Gerencia por operaciones
- Rendición de cuentas
- Presupuestos de Ingresos y Egresos
- Creación de una sala situacional, si el caso así lo amerita.

Por otra parte y bajo este orden de ideas, con la finalidad de consolidar el proceso de construcción del conocimiento del presente constructo teórico gerencial orientado hacia la generación de recursos propios en las universidades públicas, se propone, específicamente, en el diseño de planes estratégicos y operativos, presupuestos de ingresos y gastos, proyectos, recaudación de recursos, ejecución, seguimiento y control de los mismos, aplicar los fundamentos epistemológicos de las ciencias administrativas que contempla la planificación estratégica y la planificación normativa, esta última exigida por la legislación vigente y que rige la materia bajo las normas e instructivos emitidos a nivel nacional para tal fin.

En cuanto al contenido teórico para el desarrollo y ejecución de los procesos productivos de bienes o servicios propiamente dichos, se considera la aplicación de los elementos epistemológicos y postulados de la administración por objetivos y resultados, manejando específicamente las dimensiones de insumos, bienes o servicios y resultados bajo la continua evaluación con indicadores de gestión e indicadores operativos.

Como se evidencia, los aspectos epistemológicos considerados anteriormente nacen de la combinación de conceptos tomados de las ciencias económicas y administrativas, ambas de la rama de las ciencias sociales. Responden a las relaciones de vinculación entre *ser* o *sujeto* y el

*objeto* estudiado, dando origen a una nueva visión gerencial estratégica alternativa, que vincula el análisis de situaciones iniciales individuales hacia las posible y muy variadas transformaciones situacionales futuras hasta lograr la situación ideal o deseada.

Surgen así, los fundamentos epistemológicos del constructo teórico gerencial alternativo para la generación de recursos propios en universidades públicas venezolanas. Sustenta su contenido sobre los conceptos, dimensiones y categorías teóricas plasmadas en las ciencias sociales y administrativas, y a partir de los cuales, se permite identificar al *sujeto* y al *objeto* al tiempo que se desglosan las diferentes construcciones teóricas que rigen la aplicación y operatividad de las relaciones sociales, económicas, jurídicas y políticas presentes. Se sustenta en la experiencia y conocimientos de los actores involucrados y en la razón contenida en las ciencias sociales.

#### 6.5.2 *Fundamentos Gnoseológicos del Constructo Teórico*

En este punto del constructo teórico se pretende comprender la realidad y el conocimiento desde la perspectiva de sujeto y generar una reflexión respecto al gran interés del papel de los gerentes como actores y administradores de los recursos en las instituciones públicas, especialmente en las universidades públicas venezolanas.

Hecha la observación anterior, cabe destacar que el estilo de gestión presentado por los actores involucrados a la realidad social, marca una diferencia en la calidad de la administración ejercida. Los líderes del ámbito académico generalmente contribuyen a la óptima aplicación de los recursos existentes. Esto implica, la incorporación de ideas plurales del entorno y la generación de nuevos conocimientos empíricos y científicos y la corresponsabilidad de todos los actores en el manejo de los recursos, además de integrar la participación general en el discernir y cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.



Bajo este relieve, los fundamentos gnoseológicos se orientan hacia los actores involucrados en la realidad. Donde éstos se compenetran directamente en la misma mediante actos indagatorios que reconozcan la información necesaria para un eficaz desenvolvimiento en el entorno social universitario.

Reconocen, enfoques comunes y contradictorios entre oponentes o fuentes de conocimiento diversas para alcanzar la transformación de situaciones no deseadas mediante el diseño de proyectos novedosos que impliquen la organización y sistematización del conocimiento generado a través de construcciones teóricas deductivas. El éxito va a depender de sus decisiones sobre dónde dedicar tiempo, atención y apoyo.

La gerencia universitaria actual fundamentada en las políticas y estrategias nacionales, desarrolla planes estratégicos inmersos en las realidades circundantes al ámbito universitario en general, manteniéndolos objetivos institucionales de largo plazo, pero dejando a un lado las realidades particulares de cada institución.

En consecuencia, cada actor involucrado debe ser el responsable de su propio proceso de examinación y conocimiento de la realidad latente y mantener una actividad mental constructiva que conlleve hacia un proceso de construcción social deseado. Las ideas que el actor involucrado perciba sobre individuos oponentes o no, los procesos o la sociedad, entre otros, repercuten en sus decisiones y en los métodos aplicados para transformarla.

En resumen, desde el enfoque gnoseológico, todo esto implica la comprensión de la realidad universitaria en cuanto a su origen con la identificación de las perspectivas de los actores involucrados y la visión de los oponentes a esa realidad, considerando el conocimiento y las experiencias empíricas de los mismos. Con el diseño del presente constructo, se busca desarrollar nuevos esquemas en las prácticas estratégicas como alternativas gerenciales; con equipos profesionales de

comprobada calificación, acompañado de un liderazgo que promueva el crecimiento integral de la institución.

#### 6.5.4 *Fundamentos Axiológicos del Constructo Teórico*

Haciendo referencia en los aspectos axiológico, es oportuno destacar que a juicio de Guédez (2002: 53) los valores “son estructuras de pensamiento elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje y sirven para explicar la realidad”. Señala el autor, que los valores “son el alma de las instituciones, lo que hace que estas sean competitivas, inteligentes y sanas”.

No obstante, proporcionan orientación y solidez conectando a cada persona directamente con la razón de ser de la organización. En consecuencia, las relaciones se expresan a través del accionar intelectual, afectivo e intuitivo y provienen básicamente de sus correspondencias y vínculos con grupos y entre grupos. De allí, el carácter diversificado y complejo de los comportamientos organizacionales. (Guédez (op.cit.: 54)

Como bien la explica Matus (op.cit.: 181), “dentro de las organizaciones hay objetos que no se caracterizan por *ser* sino por *valer*”. Esto contempla la lealtad a los principios de eficiencia, eficacia y efectividad y no se les considera ideales pasajeros. Reflejan el *valer* a los efectos de lo que debe ser la Institución. Este *valer* engloba la honestidad, bondad, compromiso, equidad, lealtad, participación, pertinencia, inclusión, diversidad, integralidad. Son valores organizacionales que suben y condicionan la calidad y cantidad de los productos y servicios.

Bajo este contexto, los fundamentos axiológicos del presente constructo teórico vienen dados por los valores y principios contenidos en las diversas normativas y doctrinas de la gestión pública de las universidades venezolanas, en las cuales existen relaciones y estructuras conforme a sus materializaciones y significados para los actores involucrados y las instituciones.

También han sido considerados como fundamentos axiológicos los valores y principios contenidos en la misión, visión, políticas y principios institucionales. En relación a ello, en cuanto al nivel estratégico institucional, es oportuno traer a colación que la misión, visión y objetivos institucionales de la UNELLEZ, permiten establecer opciones para la generación de recursos propios de acuerdo a las políticas internas y los principios de solidaridad, inclusión, integración y participación, entre otros, que suman y enaltecen el quehacer universitario.

La importancia de los fundamentos axiológicos de este constructo teórico gerencial alternativo, está orientada hacia la alineación en el desempeño de los actores involucrados en la generación de recursos propios para la institución. Estos actores no son más que la personalidad, organización o agrupación humana que en forma estable o transitoria tiene capacidad de acumular fuerza, desarrollar intereses y actuar produciendo hechos en la situación.

En la figura 25, se especifican de forma resumida los fundamentos filosóficos considerados en el diseño del Constructo teórico gerencial como alternativa para la generación de recursos propios en las universidades públicas venezolanas objeto del presente estudio.

## Constructo Teórico Gerencial Estratégico como alternativa para la generación de recursos propios en las Universidades Públicas Venezolanas

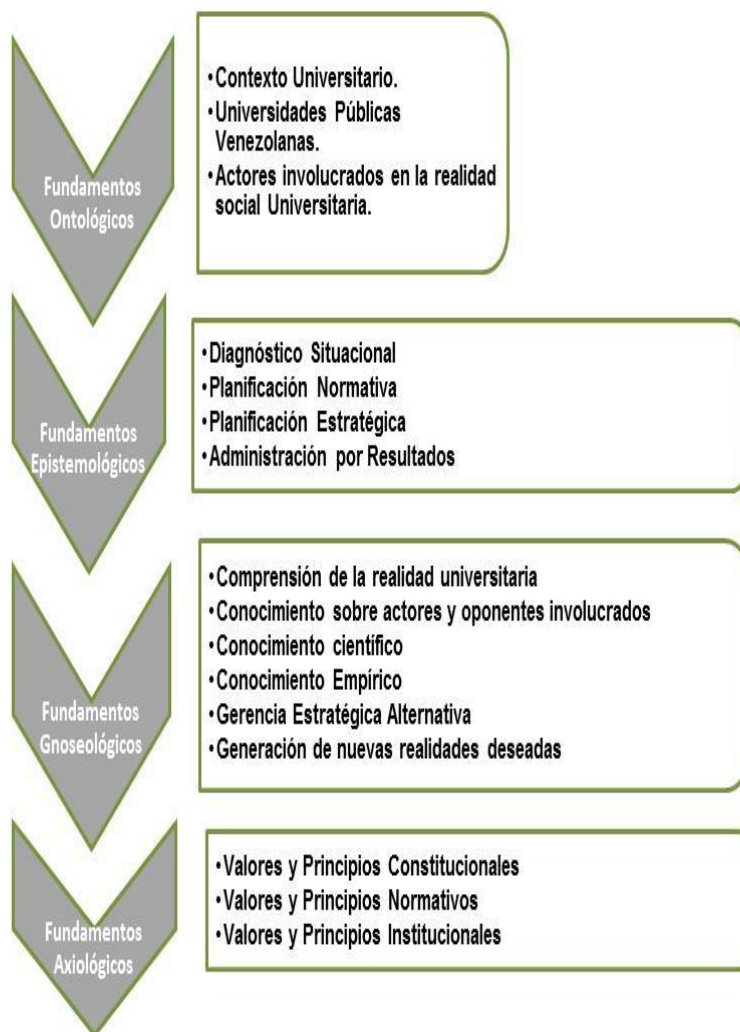


Figura 25. Fundamentos filosóficos del Constructo Teórico Gerencial Estratégico y Alternativo. Ámbito Universitario (GRPUV). Cadenas (2022)

## **6.6.Fases del Constructo Teórico Gerencial Estratégico y Alternativo para la Generación de Recursos Propios en las Universidades Públicas Venezolanas (GRPUV)**

Luego de describir los fundamentos filosóficos que sustentan el presente Constructo Teórico, se procede a desarrollar los aspectos conceptuales y dimensionales relativos a la instrumentación para la generación de recursos propios en dependencias de producción de bienes o servicios en el ámbito universitario, tomando como referencia, la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ).

Para ello, se han diseñado tres fases importantes. La primera de ellas, dirigida hacia la identificación de la filosofía estratégica institucional actual, para este caso, de la UNELLEZ. Luego la contextualización del diagnóstico situacional, la formulación de estrategias y el diseño de los planes de acción a seguir.

La segunda fase o dimensión productiva, implica la explicación de los elementos que conforman el proceso productivo, es decir, insumos, productos y resultados.

La tercera y última fase busca diseñar los respectivos mecanismos de seguimiento, control y evaluación a través de indicadores que conlleven al acceso rápido y confiable de la información necesaria para la toma de decisiones oportunas. Tal como lo resume la figura 26, donde se muestra la relación entre las tres fases descritas anteriormente y la interacción de las mismas con el entorno del ámbito universitario.

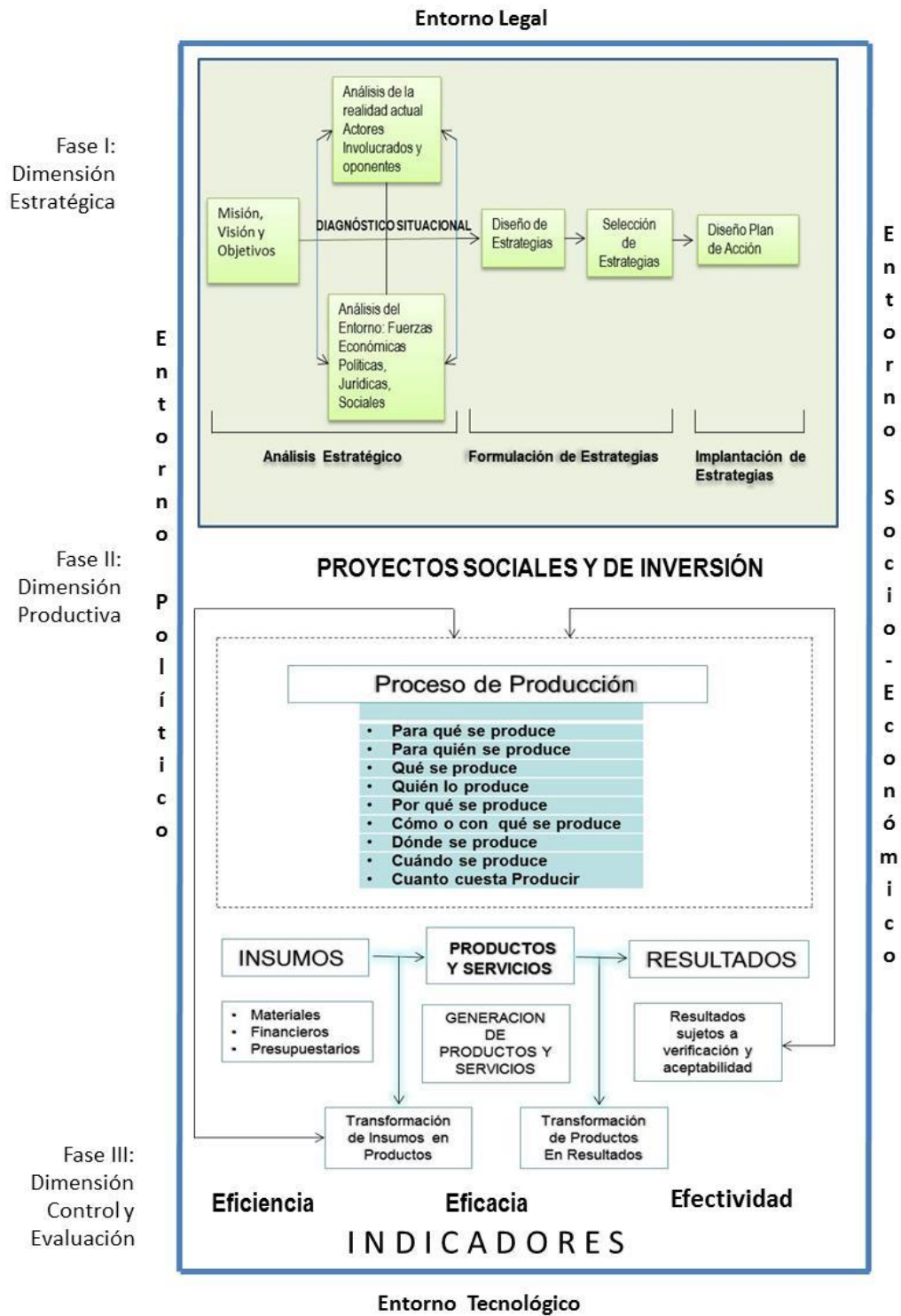


Figura 26. Fases del Constructo Teórico Gerencial (GRPUV), Cadenas, 2023.

### 6.6.1. Dimensión Estratégica.

En esta fase inicial denominada *Dimensión Estratégica*, integra los constructos de la Filosofía Estratégica, Diagnósticos Situacional Universitario y Planificación Estratégica y Normativa. A los fines de facilitar el desarrollo de esta importante fase, la misma se divide en

#### *Fase I. Dimensión Estratégica.*

- *Paso 1. Indagación del Contexto Epistemológico. Filosofía Estratégica Institucional.*

De forma práctica y resumida se desarrolla el análisis estratégico que considera las acciones de identificación de la misión, la visión y los objetivos institucionales. Luego se pasa a la etapa de formulación de estrategias que comprende el diseño y selección de las mismas. Por último, se procede a la puesta en práctica de las estrategias diseñadas mediante un plan de acción. En la figura 27, se esquematizan los constructos del análisis estratégico, formulación e implantación de estrategias para el ámbito universitario.



Figura 27. Constructos del análisis Estratégico. Ámbito Universitario (GRPUPV). Cadenas (2023)

Bajo este marco de ideas es importante tener presente, que la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”(UNELLEZ),actualmente tiene aprobada mediante diferentes resoluciones la filosofía estratégica que rige los destinos de la institución. En la tabla 31 se muestran los elementos descriptivos contemplados en la Filosofía Estratégica de la UNELLEZ.

Esta filosofía institucional se apoya en una estructura dinámica, adaptable al ensayo de nuevas orientaciones en los sistemas de enseñanza, de investigación y de extensión y producción.

El despliegue de cualquier Plan Estratégico de la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” se debe realizar a través de su filosofía estrategia vigente, que con previo análisis, se puede constatar que la misma posibilita a la Universidad alcanzar situaciones deseadas a futuro. Entre sus principales elementos están: la Misión, la Visión y los objetivos institucionales; los cuales constituyen la expresión de los retos a lograr en cada una de las áreas estratégica. Ver tabla 31.

Esta estructura, a diferencia del modelo tradicional del resto de las universidades públicas venezolanas, organizada por decanatos, facultades o escuelas, es de forma matricial. Esta organización matricial descansa, por un lado en unidades que tienen bajo su responsabilidad el diseño, la planificación, la coordinación y evaluación de los programas de docencia e investigación, por el otro lado, están las unidades de ejecución, apoyo y servicio de estos programas. En este sentido los Vicerrectorados y sus Jefes de Programas son quienes llevan adelante el diseño, planificación, coordinación y evaluación de los programas de enseñanza, investigación y extensión y las Divisiones con sus Oficinas o Dependencias adscritos son las dependencias responsables de la ejecución de estos programas.



Tabla 31  
Aspectos Descriptivos del Constructo *Filosofía Estratégica*. UNELLEZ 2023

Dimensiones	Elementos Descriptivos
Misión	<p><i>Es deber de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", buscar y aplicar el conocimiento avanzando en pro de la formación integral de hombres y mujeres, tomando en consideración sus intereses personales, los intereses de la comunidad local y regional y los intereses de la Nación, de una forma solidaria con la consolidación y equilibrio de los espacios del hombre con la naturaleza, a objeto de contribuir con el desarrollo y transformación de las realidades del país. Fuente: Consejo Directivo. Resolución N° 2004/057. UNELLEZ</i></p>
Visión	<p><i>Lograr que la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ, sea una institución de referencia nacional para el desarrollo sustentable, generadora de reflexiones y conocimientos avanzados que resulten útiles para la integración de la Nación, brindando oportunidades de estudio a las masas sin exclusión de ninguna índole y que contribuya a la consolidación intelectual y espiritual del Pueblo Soberano. Fuente: Consejo Directivo. Resolución N° 2004/057. UNELLEZ</i></p>
Objetivo	<p><i>1.- Contribuir a construir una sociedad libre, justa, solidaria, democrática y con un desarrollo sustentable.</i>  <i>2.- Desarrollar y dirigir programas destinados a la formación integral de profesionales altamente calificados, en función de las necesidades de los llanos occidentales y del país.</i>  <i>3.- Desarrollar proyectos productivos que se vinculen con la docencia, la investigación y la extensión.</i>  <i>4.- Promover, ejecutar y difundir actividades de investigación, dando prioridad a las relaciones con la problemática regional.</i>  <i>5.- Ejecutar actividades y proyectos participativos no curriculares, orientados a la formación permanente, a la organización de la comunidad llanera, y a la conservación y desarrollo de su patrimonio cultural.</i>  <i>6.- Participar con los organismos públicos y privados en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos para el desarrollo local, regional y nacional.</i>  <i>7.- Estimular la conservación del ambiente y el uso racional de los recursos naturales de los llanos occidentales y del país.</i>  <i>8.- Asesorar en las áreas de su competencia a los diversos actores sociales en el ámbito local, regional y nacional, en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos.</i>  <i>9.- Estimular la creación innovación y difusión de tecnologías propias, adaptadas a las condiciones y posibilidades ecológicas, económicas y sociales del país.</i>  <i>10.- Desarrollar mecanismos permanentes de auto evaluación y desarrollo institucional, para adaptar la UNELLEZ a los requerimientos de la región y del país. Fuente: Consejo Directivo. Resolución N° 2002/110. UNELLEZ</i></p>

Fuente: Elaboración propia (2023)

En consecuencia, los proyectos y actividades orientadas hacia la generación de recursos propios deben orientarse hacia la filosofía estratégica de estas dependencias.

*PASO2. Indagación del Contexto Ontológico. Diagnóstico Situacional Universitario.*

El objeto del diagnóstico situacional es la obtención de un conocimiento detallado, mediante un proceso metodológico, con respecto a la generación de recursos propios en el ámbito universitarios, a través, de la participación social de los actores y oponentes involucrados considerando la realidad actual y el entorno que le afecta. Se busca conocer la vinculación existente entre la gerencia estratégica y las dependencias o unidades de producción de bienes y servicios. Identificar los rasgos históricos presentes y las perspectivas hacia el futuro, la disposición de tecnologías, equipos, infraestructuras, capacitación del talento humano, entre otros.

En consecuencia, es necesario extraer de la realidad los aspectos siguientes:

- Determinar las relaciones de causalidad presentes en el ámbito universitario que afecten la generación de recursos propios.
- Conocer los factores internos y externos que afectan a las Unidades de producción de bienes y servicios.
- Identificar los actores sociales involucrados y los oponentes
- Identificar y analizar los criterios científicos o empíricos propuestos.
- Determinar las unidades espaciales o territoriales del contexto indagado.
- Sectorización, territorialización y selección de los beneficiarios
- Identificar las Oportunidades, Amenazas, en cuanto a la GRP
- Identificar Debilidades y Fortalezas en cuanto a la GRP
- Identificar los factores externos claves considerando las Fuerzas Económicas, Fuerzas Sociales, Fuerzas Jurídicas, Fuerzas Políticas y Fuerzas Tecnológicas presentes en el contexto universitario.

Toda esta información es requerida como preámbulo y sustento para la efectiva puesta en marcha de cualquier proyecto o actividad productiva. En la tabla 32 se especifican las dimensiones y elementos descriptivos que conforman el constructo Diagnóstico Situacional aplicable en cualquiera de las instituciones universitarias venezolanas.

Tabla 32

Aspectos descriptivos del Constructo Teórico. Diagnóstico Situacional del Ámbito Universitario.

Constructo	Dimensiones	Elementos descriptivos
<b>Diagnóstico Situacional Universitario</b>	Legalidad	Leyes, normas, decretos, reglamentos.
	Condiciones Históricas	Factores Internos y Externos que dan origen al problema
	Relaciones de Causalidad	Circunstancias presentes en el ámbito de acción.
	Acumulaciones (Ac)	Suma de circunstancias acumulables. Nivel de conflictos
	Flujos de Producción Social	Circunstancias de menores consecuencias acumulables
	Las consecuencias actuales	Resultados de las acumulaciones en el presente
	Las consecuencias potenciales	Resultados de las acumulaciones en el futuro
	Nudos Críticos	Causas que inciden en las acumulaciones de forma directa o indirecta.

Fuente: Elaboración propia (2023)

### *PASO 3. Indagación del Contexto Gnoseológico.*

#### *- Flujograma Situacional Universitario*

Para el conocimiento de la realidad a través del diagnóstico situacional universitario se toma como instrumento de análisis el flujograma situacional explicativo, que es la representación gráfica que ayuda a sistematizar el conocimiento sobre un problema, es decir, es la herramienta analítica que permite visualizar la dimensión de un problema o situación real presente, mediante la identificación de los factores intervinientes considerando las fuerzas económicas, fuerzas sociales, fuerzas jurídicas, fuerzas políticas y fuerzas tecnológicas presentes en el contexto universitario que han incidido

en el origen del problema, así como también, las condiciones históricas y las acumulaciones sociales y los hechos concretos causales del problema en cuestión con los respectivos efectos actuales y potenciales, tal y como se muestra en el ejemplo planteado en la figura 28, el cual ha sido sustentado en los resultados obtenidos en la investigación previa del capítulo IV del presente estudio.

Finalmente, es relevante a los fines de lograr una efectiva consolidación en la realización de diagnóstico situacional en el ámbito universitario, considerar como base previa una realidad definida, un problema, un método y un modo operacional en el contexto indagatorio. Ello implica lo siguiente:

- Conocimiento normativo y legal de funcionamiento Institucional.
- Conocimiento de las transformaciones sociales, incluyendo las fuerzas sociales, políticas, económicas y jurídicas.
- Verificación de la existencia de la necesidad de generar recursos propios para la optimización de las actividades académicas (docencia, investigación, extensión).
- Diseño de una metodología coherente con riguroso razonamiento para lograr las transformaciones deseadas.
- Consolidación de equipos multidisciplinarios conscientes de que las decisiones y acciones presentes serán fundamentales para el éxito de las decisiones y acciones futuras.
- Consolidación de un Consejo de Planificación Institucional que se encargue de recopilar, analizar y procesar la información e integrarla con el propósito de orientar la toma de decisiones.

Luego de analizadas la realidades actuales y determinados los diferentes problemas mediante la realización del diagnóstico situacional, bajo estas situaciones, se presenta el documento que informa acerca de las problemáticas de las principales dependencias y unidades de producción en materia de generación de recursos propios, a fin de impactar, mediante la

formulación de diversas estrategias, con la solución de necesidades y la consecución de recursos que traten de solventar las necesidades económicas de las universidades Públicas venezolanas, y en especial la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ).

En resumen, y para los efectos del presente constructo teórico, el flujograma universitario es aquel instrumento que permite sistemáticamente recabar y presentar la información obtenida durante el desarrollo del proceso del diagnóstico situacional universitario.

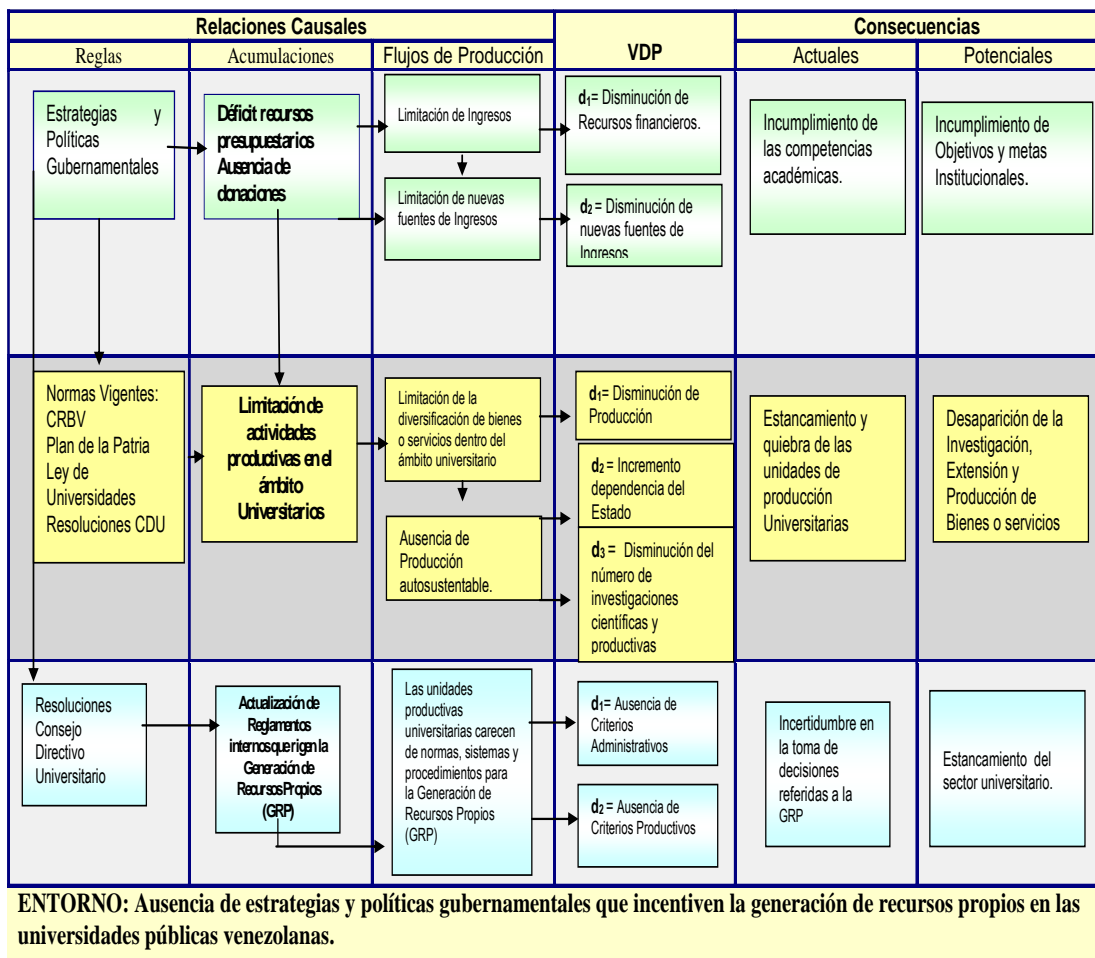


Figura 28. Flujograma Situacional Ámbito Universitario (GRPUPV). Cadenas (2023)

*PASO 4. Formulación y Selección de Estrategias.*

En la tabla 33 se expone los resultados del análisis realizado a los factores internos y externos del presente estudio y que servirán de base para el diseño de las estrategias(FO, DO, FA, DA) expuestas en la tabla 34.

Tabla 33

Resultado del análisis realizado de los factores internos y externos.  
UNELLEZ 2023

Factores Internos	Factores Externos
<p><b>Fortalezas:</b>                      F1. Aceptación total de Rentales y Fundaciones                      F2. Posibilidad de nuevas fuentes de GRP                      F3. Talento Humano capacitado                      F4. Infraestructura propia.                      F5. Disponibilidad de recursos de información, equipamiento e instalaciones.                      F6. Conocimiento de potenciales productos y servicios                      F7. Filosofía Institucional permiten establecer opciones para la generación de recursos propios                      F8. Aceptación de la creación de un constructo teórico como alternativa gerencial para la generación de recursos propios.</p>	<p><b>Oportunidades:</b>                      O1. El marco legal vigente a nivel nacional apoya la generación de recursos propios                      O2. Los recursos financieros ordinarios que se asignan surgen de la planificación.                      O3. Posibilidad de suscribir Convenios nacionales e internacionales</p>
<p><b>Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los recursos presupuestarios asignados no son suficientes.</li> <li>2. Algunas áreas de la planta física no se encuentran en las mejores condiciones físicas.</li> <li>3. No se reciben donaciones como recursos adicionales.</li> <li>4. La institución no promueve estrategias internas para la generación de recursos propios.</li> <li>5. No se aplica acciones de seguimiento en los procesos operativos.</li> <li>6. No se dispone de instrumentos de seguimiento.</li> </ol>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se conocen políticas nacionales que apoyen la generación de recursos propios</li> <li>2. Los recursos presupuestarios asignados no son suficientes.</li> <li>3. Los desembolsos no cumplen con el principio de periodicidad y continuidad.</li> <li>4. Disminución de los aportes presupuestarios a las universidades nacionales.</li> </ol>

Fuente: Elaboración Propia. (2023)

Tabla 34. Matriz de Estrategias GRPUNELLEZ. 2023

<p><b>Factores Internos</b></p> <p><b>Factores Externos</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>1. Aceptación de Rentales y Fundaciones 2. Posibilidad de nuevas fuentes de GRP 3. Talento Humano capacitado 4. Infraestructura propia. 5. Disponibilidad de recursos de información, equipamiento e instalaciones. 6. Conocimiento de potenciales productos y servicios 7. Filosofía Institucional 8. Aceptación de la creación de un constructo teórico como alternativa gerencial para la generación de recursos propios.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>1. Los recursos presupuestarios asignados no son suficientes. 2. Algunas áreas de la planta física no se encuentran en condiciones físicas óptimas. 3. No se reciben donaciones como recursos adicionales. 4. Inexistencia de estrategias internas que promuevan la generación de recursos propios. 5. No se aplica acciones de seguimiento a los procesos operativos. 6. No se dispone de instrumentos de seguimiento.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p>	<p><b>Estrategias FO</b></p>	<p><b>Estrategias DO</b></p>
<p>1. El marco legal vigente a nivel nacional apoya la generación de recursos propios 2. Los recursos financieros ordinarios que se asignan surgen de la planificación Operativa Anual. 3. Posibilidad de suscribir Convenios nacionales e internacionales</p>	<p><i>F5O1. Crear nuevas fuentes de generación de recursos propios fundamentado en el marco legal vigente y actualizar las normativas que rigen la materia a nivel institucional.</i> <i>F3O3. Activar el Consejo de Fomento o Consejo superior a nivel estratégico de la institución como organismo máximo de política y asesoría en términos de su vinculación con las necesidades de la comunidad universitaria, regional y nacional.</i> <i>F1O2. Incentivar la creación de nuevas fuentes de generación de recursos propios a través de empresas Rentales, Fundaciones y unidades productivas de la Institución.</i> <i>F7O3. Emprender acciones para la suscripción de convenios nacionales e internacionales que conlleven a generar recursos propios para la institución.</i></p>	<p><i>D4O1. Diseñar lineamientos internos bajo el marco legal vigente que incentiven la generación de recursos propios dentro de la institución.</i> <i>D2O3. Actualizar el marco legal vigente en materia de donaciones, convenios con entes públicos y/o privados, nacionales e internacionales</i> <i>D1O2. Diversificar las fuentes de ingresos dentro de la Universidad en el marco de las posibilidades legales y operativas.</i> <i>D5O2. Diseñar lineamientos de seguimiento y evaluación para GRPUNELLEZ</i> <i>D5O2. Establecer acciones de seguimiento y evaluación en los procesos operativos y administrativos.</i> <i>D5O2. Diseñar indicadores de gestión en los procesos de GRPUNELLEZ</i></p>
<p><b>Amenazas</b></p>	<p><b>Estrategias FA</b></p>	<p><b>Estrategias DA</b></p>
<p>1. Ausencia de políticas nacionales que apoyen la GRP 2. Los recursos presupuestarios asignados no son suficientes. 3. Los desembolsos no cumplen con el principio de periodicidad y continuidad. 4. Disminución de aportes presupuestarios a las universidades nacionales.</p>	<p><i>F2A1. Establecer políticas internas que permitan considerar la generación de recursos propios como una alternativa adicional de ingresos.</i> <i>F6A4. Desarrollar Proyectos de inversión donde se establezcan posibilidades de producción y comercialización de productos y servicios internos</i></p>	<p><i>D2A3. Optimizar las condiciones internas de la planta física y Espacios de la universidad en pro surevalorización, usos o arrendamientos temporales.</i> <i>D4A4. Reactivar las actividades de asistencia técnica y asesorías a productores, comercios y entes privados que lo requieran</i></p>

Fuente: Elaboración Propia. (2023)

Dentro de los lineamientos generales de acción, la Universidad Nacional Experimental de los llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, enmarcará la generación de recursos propios dentro de las siguientes estrategias:

- Crear nuevas fuentes de generación de recursos propios fundamentado en el marco legal vigente y actualizar las normativas que rigen la materia a nivel institucional.
- Activar el Consejo de Fomento o Consejo superior a nivel estratégico de la institución como organismo máximo de política y asesoría en términos de su vinculación con las necesidades de la comunidad universitaria, regional y nacional.
- Incentivar la creación de nuevas fuentes de generación de recursos propios a través de empresas Rentales, Fundaciones y unidades productivas de la Institución.
- Empezar acciones para la suscripción de convenios nacionales e internacionales que conlleven a generar recursos propios para la institución.
- Diseñar lineamientos internos bajo el marco legal vigente que incentiven la generación de recursos propios dentro de la institución.
- Actualizar el marco legal vigente en materia de donaciones, convenios con entes públicos y/o privados, nacionales e internacionales.
- Diversificar las fuentes de ingresos dentro de la Universidad en el marco de las posibilidades legales y operativas.
- Establecer acciones de control y evaluación en los procesos operativos y administrativos.
- Establecer políticas internas que permitan considerar la generación de recursos propios como una alternativa adicional de ingresos.
- Desarrollar Proyectos de inversión donde se establezcan posibilidades de producción y comercialización de productos y servicios internos.
- Optimizar las condiciones internas de la planta física y Espacios de la universidad en pro su revalorización, usos o arrendamientos temporales.



- Reactivar las actividades de asistencia técnica y asesorías a productores, comercios y entes privados que lo requieran

*PASO 5. Diseño del Plan de Acción Estratégico GRPUNELLEZ*

Para logra la efectividad en la implantación de las estrategias se diseña un práctico plan de acción como herramienta gerencial que conlleve aorganizar y dirigir los pasos hacia los objetivos establecidos, determinar los gastos, identificar actores responsable de este esfuerzo y cualquiera otros elementos de influencia importantes y necesarios. Para el Diseño del plan de acción se consideran como dimensiones básicas del mismo los Objetivos Específicos, Estrategias, Acciones, Recursos, Tiempo de Ejecución, Proyectos. En la tabla 35 se exponen los elementos descriptivos de los mismos y en latabla 36 se desarrolla el plan de acción estratégico para cada objetivo específico del presente constructo teórico gerencial y alternativo.

Tabla 35  
Aspectos Descriptivos del Plan de Acción Estratégico GRPUNELLEZ. 2023

Constructos	Dimensiones	Elementos Descriptivos
<b>Plan de Acción Estratégico GRPUNELLEZ</b>	Objetivos Específicos	Proyección a futuro de la situación deseada, a partir de las acciones específicas. Permiten determinar la finalidad de cada proyecto y orientan el proceso de las acciones específicas a ejecutar.
	Estrategias	Conjunto de procedimientos o acciones ejecutadas por gerentes universitarios con miras a conseguir una o varias metas planteadas estratégicamente.
	Acciones	Fases o etapas intermedias de un proyecto, las cuales deben formularse de manera tal que, alcancen los resultados previstos de un proyecto a partir de un proceso secuencial de actividades y tareas
	Recursos	Medios de apoyo que permiten la prosecución de las acciones.
	Tiempo de Ejecución	Lapsos y términos específicos de tiempo para lograr la situación deseada.
	Proyectos	Instrumentos de desarrollo que expresan en forma sistemática un conjunto de acciones interrelacionadas, bienes, servicio, unidades de medida, metas, actividades, costos y recursos que permiten, en un tiempo determinado, el logro de la situación deseada para el cual fue concebido

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 36. Plan de Acción Estratégico GRPUNELLEZ. 2023

<b>Objetivo General:</b> Diseñar un instrumento Teórico Gerencial, normativo y operativo para la generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. UNELLEZ				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo de Ejecución</b>
Determinar las fuentes de generación de recursos propios, así como los elementos que conforman el proceso operativo en dependencias y Unidades productivas de la UNELLEZ	<p><i>Activar el Consejo de Fomento Superior y Consejo de Planificación Institucionala nivel estratégico como organismo máximo de política y asesoría GRPUNELLEZ, en términos de su vinculación con las necesidades de la comunidad universitaria, regional y nacional.</i></p> <p><i>.Diseñar lineamientos internos bajo el marco legal vigente que incentiven la generación de recursos propios dentro de la institución</i></p> <p><i>Actualizar el marco legal vigente en materia de donaciones, convenios con entes públicos y/o privados, nacionales e internacionales</i></p> <p><i>Establecer políticas internas que permitan activar la generación de recursos propios como una alternativa adicional de ingresos.</i></p>	<p>1.- Selección de actores involucrados o grupos sociales.</p> <p>2.- Análisis de criterios oponentes</p> <p>3. Instaurar jornadas de Trabajo para el análisis de políticas, lineamientos y normativas existentes en materia de GRPUNELLEZ</p> <p>4.- Jornadas de redacción y actualización de las normas internas en materia de GRPUNELLEZ</p> <p>5.- Presentación y aprobación ante el Consejo de Planificación y Consejo Directivo Universitarios y demás dependencias competentes.</p> <p>6. <i>Publicación de los Normas y procedimientos para la Generación de Recursos Propios y actividades productivas de la UNELLEZ.</i></p>	<p><i>Humanos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vice-Rectores</li> <li>- Directores</li> <li>- Consultoría Jurídica</li> <li>- Coordinadores</li> <li>- Jefes de Unidades</li> </ul> <p><i>Materiales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Leyes</li> <li>-Reglamentos</li> <li>-Instructivos</li> <li>-Equipos de computación</li> <li>-Internet</li> </ul>	Jornadas continuas de trabajo, durante 6 meses aproximadamente.

Fuente: Elaboración Propia. (2023)

Tabla 36. Plan de Acción Estratégico GRPUNELLEZ. 2023.

(Continuación)

<b>Objetivo General:</b> Diseñar un instrumento teórico gerencial, normativo y operativo para la generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. UNELLEZ				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo de Ejecución</b>
Determinar las fuentes de generación de recursos propios, así como los elementos que conforman el proceso operativo en dependencias y Unidades productivas de la UNELLEZ	<p><i>Diseñar un plan estratégico Institucional orientado al impulso y reactivación de actividades productivas para la GRPUNELLEZ</i></p> <p><i>Impulsar nuevas fuentes de generación de recursos propios fundamentado en el marco legal vigente</i></p> <p><i>Diversificar las fuentes de ingresos dentro de la Universidad en el marco de las posibilidades legales y operativas</i></p> <p><i>Desarrollar Proyectos de inversión donde se establezcan posibilidades de producción y comercialización de productos y servicios internos para la GRPUNELLEZ</i></p>	<p>1.- Activar la diversificación de proyectos productivos y de inversión con apoyo de los actores involucrados, mediante jornadas de investigación.</p> <p>2.- Activación y actualización de los contratos de arrendamiento de cafeterías, comedores y servicio de fotocopiado y locales universitarios</p> <p>3.- Propiciar el arrendamiento de espacios académicos como aulas, laboratorios, plataformas digitales</p> <p>4.- Prestación de servicios a terceros a través de asesorías, asistencia y seguimiento técnico</p> <p>5.- Formular proyectos de inversión para la producción de bienes y servicios de actividades productivas del agroindustria.</p> <p>6.- Formular proyectos de inversión para la producción de bienes y servicios de actividades agropecuarias y conexas.</p>	<p><i>Humanos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vice Rectores</li> <li>- Directores</li> <li>- Consultoría Jurídica</li> <li>- Coordinadores</li> <li>- Jefes de Unidades</li> <li>- Profesionales Especializados</li> <li>- Actores involucrados</li> </ul> <p><i>Materiales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mesas de trabajos</li> <li>Leyes</li> <li>Reglamentos</li> <li>Equipos de Computación</li> <li>Internet</li> </ul>	Jornadas continuas de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia. (2023)

Tabla 36. Plan de Acción Estratégico GRPUNELLEZ. 2023.

(Continuación)

<b>Objetivo General:</b> Diseñar un instrumento Teórico Gerencial, normativo y operativo para la generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. UNELLEZ				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo de Ejecución</b>
Determinar las fuentes de generación de recursos propios, así como los elementos que conforman el proceso operativo en dependencias y Unidades productivas de la UNELLEZ	<p><i>Optimizar las condiciones internas de la planta física e infraestructura de la universidad en pro de adecuarlas para futuras actividades productivas o arrendamientos.</i></p> <p><i>Reactivar y Programar asistencia técnica y asesorías a productores agrícolas, comercios y entes privados a través de fundaciones y empresas rentales.</i></p> <p><i>Emprender acciones para la suscripción de convenios nacionales e internacionales que conlleven a generar recursos propios para la institución</i></p>	<p>1.- Arrendamiento de ambientes y espacios disponibles, que no afecten las actividades académicas</p> <p>2.- Arrendamiento de instalaciones deportivas, auditorios, sala de talleres que no afecten las actividades académicas</p> <p>3.- Desarrollar jornadas de investigación y extensión con Unidades de Producción, empresariado del estado y demás fuerzas sociales, orientadas a impulsar nuevas fuentes de GRPUNELLEZ.</p> <p>4.- Suscripción de Convenios con entes públicos o privados/nacionales e internacionales con fines de desarrollar actividades productivas</p> <p>5. Emprender gestiones estratégicas para el logro de donaciones materiales y financieras.</p>	<p><i>Humanos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vice Rectores</li> <li>- Directores</li> <li>- Consultoría Jurídica</li> <li>- Coordinadores</li> <li>- Jefes de Unidades</li> <li>- Personal profesional especializado</li> <li>- Actores sociales involucrados</li> </ul> <p><i>Materiales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Leyes</li> <li>Normas y Reglamentos</li> <li>Computador</li> <li>Internet</li> </ul>	<p><i>Jornadas continuas de trabajo, de acuerdo a la necesidad</i></p>

Fuente: Elaboración Propia. (2023)

Tabla 36. Plan de Acción Estratégico GRPUNELLEZ. 2023.

(Continuación)

<b>Objetivo General:</b> Diseñar un instrumento Teórico Gerencial, normativo y operativo para la generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. UNELLEZ				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo de Ejecución</b>
Diseñar mecanismos de seguimiento y evaluación para la generación de recursos propios en dependencias y Unidades productivas de la UNELLEZ	<p><i>Diseñar lineamientos de seguimiento y evaluación para la GRPUNELLEZ</i></p> <p><i>Establecer acciones de seguimiento y evaluación en los procesos operativos y administrativos de GRPUNELLEZ.</i></p> <p><i>Diseñar los parámetros o indicadores de gestión en los procesos operativos y administrativos de GRPUNELLEZ</i></p>	<p>1.- Empezar jornadas de Trabajo para analizar y diseñar lineamientos de seguimiento y evaluación para la GRPUNELLEZ</p> <p>2.- Jornadas de redacción y actualización de las normas internas en materia seguimiento y evaluación para la GRPUNELLEZ</p> <p>3.- Presentación y aprobación ante el Consejo de Planificación y Consejo Directivo Universitarios y demás dependencias competentes.</p> <p>6. <i>Publicación de lineamientos de seguimiento y evaluación para la GRPUNELLEZ</i></p> <p>7.- <i>Ejecución de las actividades de seguimiento, control y evaluación</i></p>	<p><i>Humanos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vice Rectores</li> <li>- Directores</li> <li>- Consultoría Jurídica</li> <li>- Coordinadores</li> <li>- Jefes de Unidades</li> <li>- Actores involucrados</li> </ul> <p><i>Materiales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leyes</li> <li>- Reglamentos</li> <li>- Instructivos</li> <li>- Aulas virtuales</li> <li>- Equipos de Computación</li> <li>- Internet</li> <li>- Software de Evaluación</li> </ul>	<p><i>Jornadas continuas de seguimiento, control y evaluación.</i></p> <p><i>Mensuales</i></p> <p><i>Trimestrales</i></p> <p><i>Semestrales</i></p> <p><i>Anuales</i></p>

Fuente: Elaboración Propia. (2023)

Es importante destacar que los planes de acción que se proponen para impulsar e incrementar la actividad productiva de la institución, deben estar orientados hacia la producción de bienes, servicios, entre otros; diversificar los ingresos, generar nuevas fuentes y activar las ya existentes.

Con esta premisa se busca incrementar los recursos en todas las áreas académicas, para satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria.

#### *6.6.2 Fase II. Dimensión Productiva.*

La dimensión Productiva contempla los elementos que conforman los procesos de formulación de proyectos, transformación de insumos, productos, servicios y resultados, a objeto de identificarlos como constructos básicos de esta segunda fase.

Para ello, es primordial concebir una forma metódica que permita diseñar y reflejar las operaciones que se llevarán a cabo y que son necesarias para concretar la producción de bienes o servicios en las instituciones universitarias en las condiciones preexistentes.

Esto amerita la profundización, en algunos constructos con contenidos estrictos, rigurosos y precisos que permitan la fácil comprensión del proceso a concebirse en sus diferentes etapas. Depende de una visión en conjunto, sustentada en esfuerzos de integración, en proyectos sociales y de inversión bien definidos, con estrategias coordinadas, indicación de objetivos y metas a lograr, bajo políticas de acción, recursos financieros con orden en las prioridades y determinación de tiempos y métodos a utilizar para lograr su eficiente aplicación.

#### *Paso 1. Identificación de los Elementos del Proceso Productivo Universitario*

A los fines de consolidar esta fase productiva en el ámbito universitario, es indispensable conocer los aspectos siguientes:

- *Razón de ser*, tanto de la universidad como un todo, así como la *razón de ser* individual de las dependencias y unidades productivas.

- Definición y relación rigurosa entre: *insumo-producto-resultados*, por dependencias y unidades productivas.
- Identificación de los Actores involucrados en el proceso productivo según el compromiso y valor de la importancia en el resultado.
- Ubicación de los beneficiarios de acuerdo a los resultados esperados.
- Selección de grupos multidisciplinarios en la formulación y diseño de los proyectos sociales y de inversión.
- Selección de responsables operacionales y responsables de gestión por institución y dependencias.
- Articulación Planes-Proyectos-Presupuestos con las unidades administrativas y operativas respectivamente.
- Articulación del proceso productivo con la demanda universitaria y necesidades de comunidades aledañas a esta.

Cabe agregar que los proyectos sociales y de inversión diseñados deben derivarse de los resultados obtenidos del diagnóstico situacional universitario y sus respectivos flujogramas realizados en la realidad presente o situación inicial como primer paso para luego alcanzar la situación deseada o situación objetivo.

Las acciones y proyectos contenidos en los Planes de Acción Universitario, diseñados para cada ejercicio económico financiero, deben estar concatenados con las políticas de desarrollo socioeconómico de la Nación, en concordancia con los lineamientos generales aprobados en los proyectos del Plan Operativo Anual Nacional (POAN) y los Planes Anuales Institucionales (POAI), vinculando la relación plan-presupuesto que ordena el sistema de planificación venezolano, para el cumplimiento de las políticas, objetivos y metas descritas en los grandes objetivos históricos establecidos en el Plan de la Patria vigente.

En consecuencia el Plan Operativo Anual Institucional debe contener los proyectos sociales y de inversión destinados a la generación de recursos propios a los fines de dar cumplimiento al conjunto de normas que regulan la formulación de los presupuestos por proyectos tal y como se muestra en la figura 29.

La tabla 37, contiene los elementos descriptivos del Proceso Productivo para la Generación de Recursos Propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (GRPUNELLEZ).

Tabla 37  
Elementos descriptivos del Proceso Productivo Universitario. GRPUNELLEZ. 2023

Constructos	Dimensiones	Elementos Descriptivos
<b>Proceso Productivo Universitario</b>	Proyectos sociales o de inversión.	Instrumentos de desarrollo que expresan en forma sistemática un conjunto de acciones interrelacionadas, bienes, servicio, unidades de medida, metas, actividades, costos y recursos que permiten, en un tiempo determinado, el logro de la situación deseada para el cual fue concebido en el ámbito universitario.
	Producción	Procesos o cadena de operaciones mediante los cuales los insumos se transforman en bienes o servicios.
	Insumos	-Materia prima o bienes que generalmente cambian sus características y propiedades originales para transformarse y formar parte de un producto final.
	Bienes	Productos terminados generados por la combinación de insumos
	Servicios	Labores o trabajos de características intangibles e inmateriales destinados a satisfacer la demanda de una necesidad.
	Productos	-Bienes o servicios obtenidos del proceso de producción de una organización o institución.
	Recursos	Medios materiales o financieros de apoyo que permiten la prosecución de acciones operativas.
	Tiempo de Ejecución	Lapsos y términos específicos de tiempo en los procesos de producción
	Resultados	Son el fin que orientan o motivan las operaciones productivas. Pueden tomarse como variaciones medibles en cantidad, calidad, espacio y tiempo.

Fuente: Elaboración propia (2023)





Figura 29. Plan Operativo Anual Institucional. GRPUNELLEZ. Cadenas (2023)

### *Paso 2. Identificación de las Dependencias Productivas*

En este punto es importante recordar que las universidades experimentales han sido creadas por el Estado venezolano con el fin de ensayar nuevas orientaciones y estructuras académicas y administrativas. Estas universidades de acuerdo a Morles (2003: 12), “pueden gozar de cierta autonomía determinada por las condiciones especiales de su experimentación educativa”. Su organización y funcionamiento se rige por reglamentos dictados por el Ejecutivo Nacional, todo ello de acuerdo al contenido del artículo 10 Ley de Universidades año 1970.

Actualmente, la UNELLEZ como Universidad Experimental, cuenta con diversas dependencias estratégicas y operativas, debidamente aprobadas, con las cuales se puede dar inicio al proceso productivo contextualizado. Entre estas dependencias tenemos:

a) Instancias Estratégicas:

- Consejo Directivo
- Consejo de Fomento
- Vicerrectorados de Área
- Vicerrectorado de Servicios
- Dirección de Servicios Administrativos y Financieros
- Dirección de Consultoría Jurídica
- Dirección de Planificación y Presupuesto

b) Instancias Operativas:

- Dirección de REUNELLEZ S.A.
- Dirección de Fundación Editorial (FEDUEZ)
- Dirección de Laboratorios
- Dirección Instituto de Biotécnica Agropecuaria
- Dirección Instituto para la Agroindustria Sustentable
- Dirección Instituto de Biodiversidad, Conservación Gestión
- Dirección Instituto de Salud Integral de los Trabajadores
- Dirección de Estudios a Distancia
- Dirección de Postgrado o Estudios Avanzados
- Dirección Fundación Jardín Botánico
- Servicios Informáticos y economía digital

Las instancias estratégicas y operativas antes señaladas, se derivan de la estructura organizacional aplicada en la institución a partir del año 2021

En la figura 30, se muestran algunas dependencias y unidades de producción ejemplos tomados de la estructura organizacional actual de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (GRPUNELLEZ).



Figura 30. Dependencias y Unidades de Producción. Ámbito Universitario (GRPUNELLLEZ). Cadenas, 2023.

### Paso 3. *Insumo-Producto-Resultados*

El proceso productivo se contextualiza en términos sistémicos. En consecuencia, cada proyecto debe expresarse a través de tres operaciones básicas y simplificadas en la estructura: *INSUMO-PRODUCTO-RESULTADOS*, tal y como se muestra en la figura 31.

Estas operaciones se definen mediante actividades debidamente identificadas, las mismas deben especificar lo siguiente:

- Unidades de medida,
- Metas o cuantificación de la unidad de medida
- Costos de producción, adaptables al Plan-Presupuesto.
- Responsables en cada operación

- Responsables Administrativos
- Lapsos de tiempo para cada operación
- Fuentes de financiamiento u origen de los recursos aplicables.
- Resultados esperados con indicación de los beneficiarios.
- Flujogramas debidamente aprobados para cada una de las operaciones de acuerdo con la naturaleza de las mismas.

En este proceso productivo sistémico, cada producto es una totalidad operacional.

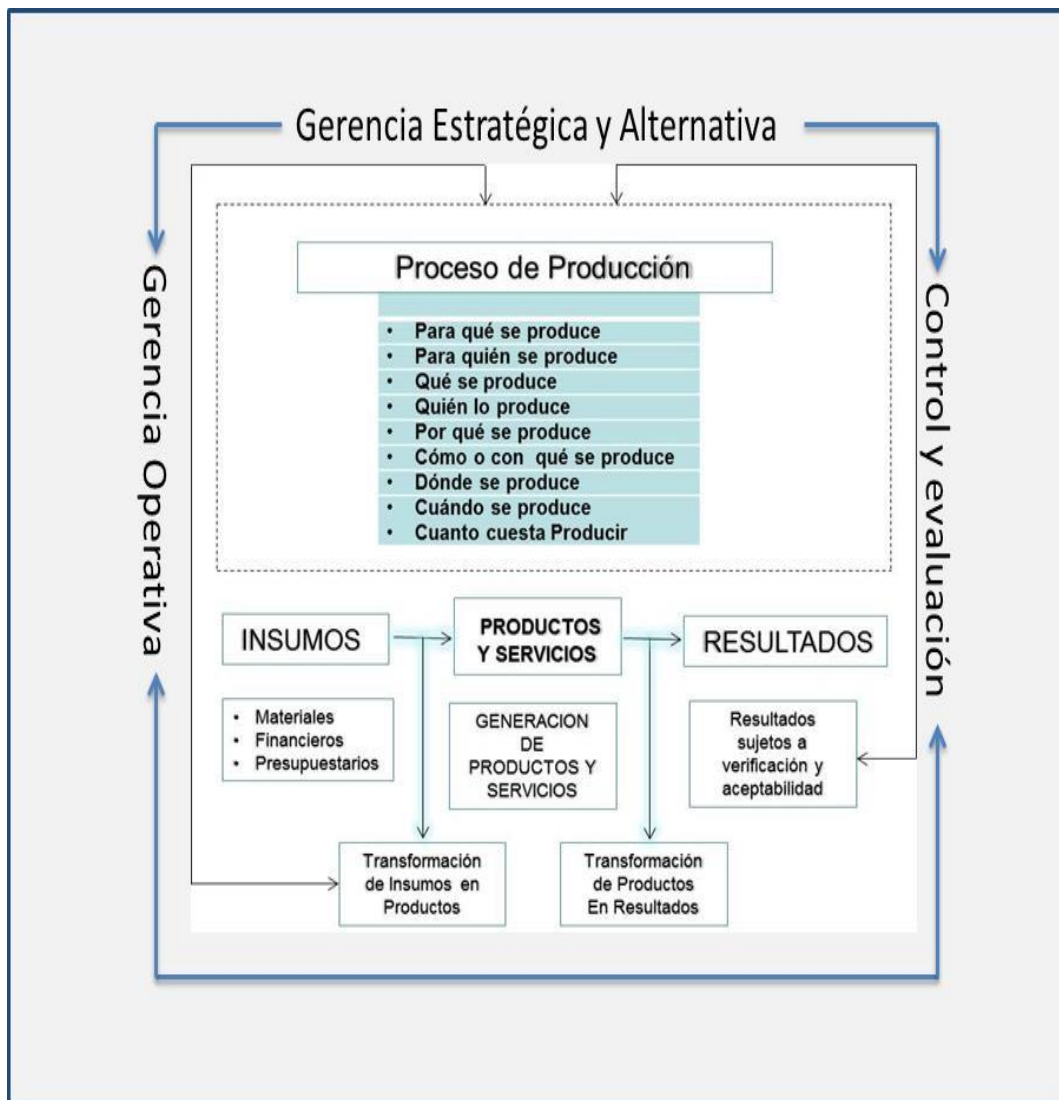


Figura 31. Proceso Productivo Universitario. GRPUNELLEZ. Cadenas (2023)

Debe existir una relación directa entre las tres operaciones básicas que la conforman. Es decir que los Insumos no están desconectados del Producto, ni éste de los resultados esperados.

Cada insumo requerido para la generación del Producto conlleva una aplicación eficiente. Cada *producto (bienes o servicios)* se corresponde con las características definidas previamente para ser eficaz a los efectos de los *resultados* y estos a su vez deben estar en equilibrio con la demanda expresada en los proyectos sociales y de inversión propuestos por las dependencias y unidades productivas de la Institución.

En los productos finales o terminales debe reflejarse, tanto la gestión operativa como la gestión estratégica y alternativa. La responsabilidad debe extenderse en ambos sentidos. La gestión operativa se puntualiza en la direccionalidad en calidad, cantidad, pertinencia temporal y espacial, costos, disponibilidad de insumos, personal y otros recursos.

La gestión estratégica alternativa trabaja de la mano y de forma sistémica con el nivel estratégico de la Institución. Respalda la toma de decisiones oportunas y la viabilidad de los proyectos, gestiona la integración de las estructuras operativas y administrativas existentes para la generación recursos propios adicionales.

#### *Paso 4. Determinación de Productos Potenciales ámbito universitario*

A nivel institucional se pueden generar una diversidad de productos, entendidos estos, como bienes y servicios para consumo interno de la comunidad universitaria, como también bienes y servicios para cubrir la demanda externa.

Es importante resaltar que estas operaciones existen de forma paralela al sistema normativo de la universidad y que tienen como único objetivo activar y crear fuentes alternativas de generación de recursos para suplir las necesidades en docencia, investigación extensión y producción. Al mismo

tiempo, los productos generados por las instituciones universitarias, específicamente la UNELLEZ, deben cumplir con los requisitos de ley dictados para regular su producción, distribución y comercialización.

Entre estas alternativas de producción se tienen en la UNELLEZ las siguientes:

- Convenios con Instituciones públicas y privadas / nacionales e internacionales.
- Donaciones y Aportes de empresas privadas u organismos públicos
- Aranceles y Matrículas:
  - Estudios Avanzados
  - Estudios a Distancia
  - Talleres, cursos, Diplomados
  - Acreditaciones
- Servicios:
  - Laboratorios clínicos
  - Laboratorios de Estudios Ambientales
  - Comedores
  - Asistencia Técnica y Asesorías diversas
  - Arrendamientos de espacios y locales
  - Arrendamiento de instalaciones deportivas
- Producción Agrícola y pecuaria.
- Producción de Plantas ornamentales
- Producción de semillas y fertilizantes orgánicos
- Producción de alimentos procesados
- Producción de Alimentos de Agroindustria y conexos

### *Fase III. Dimensión Seguimiento y Evaluación*

Al tener en claro los elementos descriptivos de la dimensión estratégica y los elementos descriptivos de la dimensión productiva, paralelamente debe

además complementarse el constructo teórico gerencial, con el diseño de un sistema de monitoreo que permita conocer anticipadamente los resultados en ambos procesos como competencia básica de toda institución universitaria que garantice la credibilidad en las formulaciones estratégicas previas. Para ello es necesario previamente identificar los elementos que integraran el sistema de monitoreo. La tabla 38, expone los elementos descriptivos de las dimensiones seleccionadas para esta última fase de seguimiento y evaluación.

Tabla 38  
Elementos Descriptivos de Seguimiento y Evaluación GRPUNELLEZ. 2023

Constructo	Dimensiones	Elementos Descriptivos
<b>Seguimiento y Evaluación GRPUNELLEZ</b>	Indicador	Valor cuantitativo o cualitativo que a través de una unidad de medida permite comparar y calificar su comportamiento en forma estática o dinámica y prueban la existencia de cambios conducentes hacia los resultados e impactos esperados.
	Eficiencia	Relación entre los bienes o servicios producidos y el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención. Relación de los recursos programados con los realmente utilizados. Relación Insumo-producto
	Eficacia	Relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programadas. Relación Producto-Resultados.
	Economía	Uso oportuno de recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y con las condiciones y opciones que presenta el mercado.
	Efectividad	Indicadores de miden logros esperados a nivel estratégico a largo plazo
	Calidad	Cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface necesidades.
	Impacto	Repercusión de productos, a mediano y largo plazo en el entorno social y económico.

Fuente: Elaboración propia (2023)

### *Paso 1. Implementación de controles gestión*

Esta concepción exige una última fase del presente constructo, la cual consiste en la implementación de controles a la gestión. Esto implica la

evaluación continua mediante operaciones de seguimiento en las fases estratégica y de producción con la intención de detectar fallas y realizar los ajustes necesarios e implementar los correctivos de manera oportuna.

Entre las principales funciones de esta importante fase está la de mantener una continua retroalimentación de los resultados obtenidos, verificando previamente el contenido de la información, su veracidad y confiabilidad.

De allí, que se recomienda el uso de indicadores específicos para cada procedimiento.

Se trata de un instrumento que permita medir y evaluar la gestión mediante unidades de medida y sus relaciones previamente establecidas.

#### *Paso 2. Selección de Indicadores y técnicas de medición*

La selección de indicadores y técnicas de medición se plantean de acuerdo a las exigencias establecidas en las normativas vigentes que regulan la materia y de acuerdo a la naturaleza del producto.

A este respecto, es importante la minuciosa selección de los mismos, de modo, que se dé cumplimiento en el desarrollo de cada fase, acerca de la verificación de la legalidad, exactitud y sinceridad, así como de la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión sujetos a control con fundamento en indicadores e índices de gestión, de rendimientos y demás técnicas aplicables en el seguimiento y evaluación en las instituciones universitarias contenidos en los instructivos diseñados para tal fin.

A los efectos de ajustarse a la normativa legal vigente en los planes estratégicos institucionales, en todos los niveles se establecerá de manera clara, los objetivos específicos y metas, los resultados concretos que se espera obtener y los actores involucrados responsables para el logro de tales resultados y los actores involucrados responsables de cumplir con el seguimiento y evaluación continua. Se aplicarán los indicadores de eficacia,



eficiencia, calidad y efectividad que conformarán un sistema de información por monitoreo.

Para ello, es importante tener presente los siguientes aspectos:

Selección de los responsables o formuladores de los indicadores de eficacia, eficiencia y calidad, entre otros.

- Precisión del uso y aplicación de cada indicador así como los momentos de evaluación (información en tiempo eficaz).
- Selección de indicadores diseñados con sentido y justificación.
- Identificación de indicadores previamente aplicados o pasados e indicadores actuales o presentes para la retroalimentación de información.
- Determinación de indicadores esperados o paramétricos.
- Listados de indicadores de acuerdo a clasificaciones previas según la estructura o sistemas considerando la temporalidad, estándares internacionales y/o nacionales, leyes especiales, entre otros.
- Diseño e implementación de instrumentos de seguimiento y evaluación por unidades productivas.
- Diseño y puesta en marcha de sistemas y técnicas de medición por unidades productivas y sistemas de medición receptores a nivel institucional.
- Programación de ajustes a los sistemas de medición en el curso de tiempo.
- Diseño de software para sistemas de medición operativos y estratégicos.
- Crear fuentes de información continua en cada fase del proceso productivo.

El fin próximo, es verificar con exactitud que se hubieren alcanzado los objetivos y metas, conocer la información financiera, administrativa y de gestión.

Los resultados generados, una vez analizados los respectivos registros y reportes, deberán ser remitidos de manera inmediata al nivel estratégico para fundamentar la toma de decisiones oportunas. De tales resultados depende la modificación coherente de las operaciones, metas, objetivos, proyectos o estrategias.

A este respecto, es necesario generar los estados financieros, para su debida interpretación y análisis de los resultados. Con base a estos se genera un sin fin de razones financieras, las que deberán seleccionarse de acuerdo a los requerimientos del nivel estratégico de la institución y a las exigencias de índole legal.

Ante tal complejidad, es procedente crear un interés institucional hacia la medición inaplazable y soportada hacia el enfoque estratégico y el enfoque productivo como alternativa de generación de recursos propios.

A los fines de facilitar el proceso de seguimiento y evaluación para la generación de recursos propios en el ámbito universitario se considera de vital importancia para los efectos del presente constructo teórico gerencial, definir al sistema de seguimiento y evaluación universitario *como aquel dirigido a la selección de indicadores y técnicas de medición para verificar con exactitud que se hubieren alcanzado los objetivos y metas, conocer la información financiera, administrativa y de gestión como apoyo para la toma de decisiones oportunas dentro de la ley, la ética y la cultura universitaria.*

En la figura 32 se plantea de forma lógica el uso y aplicación de los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad de acuerdo a la estructura y operación de que se trate.



Figura 32. Sistema de Seguimiento y Evaluación (SyEGRPUNELLEZ). Cadenas, 2023.

Según lo expuesto, los actores involucrados harán lo necesario para identificar, entender y procesar la información generada en el monitoreo de forma oportuna y eficiente, dentro de la ley, la ética y la cultura universitaria.

Tomando como referencia que la eficiencia es de tipo relacional entre insumo-producto, de carácter táctico-procesal.

Mientras que la eficacia es de tipo relacional producto-resultados y de carácter direccional estratégico.

En el orden de las ideas anteriores, es necesario estructurar el plan de evaluación considerando los elementos señalados en la figura 33, de manera

tal, de obtener del mismo la mayor parte de la información necesaria para supervisar el cumplimiento de la ejecución.

En definitiva, cuanto mayor sea el nivel de detalle, más sencillo resultará supervisar el desarrollo del proyecto.


DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	
<b>Objetivo General:</b> Contribución del proyecto a las políticas o los objetivos del plan Estratégico Institucional.	¿Cómo medir la consecución del resultado? <b>CANTIDAD, CALIDAD, EFICIENCIA Y TIEMPO</b>	→ ¿Cómo y cuándo se va a recopilar la información? ¿Quién lo hará?	
<b>Resultados:</b> Productos o servicios generados por el proyecto	¿Cómo se va a medir los resultados? <b>CANTIDAD, CALIDAD, EFICACIA Y TIEMPO</b>	→ ¿Cómo y cuándo se va a recopilar la información? ¿Quién lo hará?	
<b>Finalidad:</b> Ventajas y beneficios para los grupos involucrados	¿Cómo medir la finalidad? <b>EFFECTIVIDAD Y TIEMPO</b>	¿Cómo y cuándo se va a recopilar la información? ¿Quién lo hará?	
<b>Actividades:</b> Tareas que facilitan el sistema de seguimiento y control para cada proyecto	<b>EFICIENCIA, EFICACIA Y EFFECTIVIDAD</b>	<b>Verificación de instrumentos y medios de Evaluación</b>  <b>Informe de evaluación final</b>	
			<b>Realización en el tiempo establecido</b>
			<b>Verificación de los objetivos</b>
			<b>Culminación del proyecto en la fecha prevista</b>

Figura 33. Seguimiento y Evaluación de Proyectos para la Generación de recursos Propios. UNELLEZ 2023. Cadenas, 2023

En resumen, se deberá crear un mecanismo sencillo que permita vigilar el cumplimiento de la ejecución de los proyectos. Lo habitual, es seleccionar como punto de partida, los objetos a evaluar tales como dependencias, proyectos, procesos, actividades, operaciones, actividades, tareas, y resultados que deben realizarse en un plazo determinado, y cumplirse bajo ciertas normas de calidad.

Es preponderante elaborar correctamente el plan de acción paracada proyecto, y conformar el equipo multidisciplinario de trabajo con profesionales de excelencia.

El seguimiento, es necesario en todas las etapas. Garantiza que se detecte y corrija cualquier irregularidad a tiempo, permitiendo reducir al mínimo posibles efectos erróneos. Para que resulte verdaderamente eficaz, debe realizarse de forma activa con una amplia participación de los actores involucrados, respetando la periodicidad regular, y centrarse en la evaluación del cumplimiento de diversos aspectos de la ejecución como actores involucrados, beneficiarios, insumos, productos, servicios, resultados, indicadores de evaluación implementado.

A continuación se enumeran algunos aspectos a considerar al momento de plantear los indicadores:

- Exactitud de la información generada
- Frecuencia con que se recibe la información
- Rapidez en el tratamiento de la información y en la elaboración de informes
- Formato y presentación de la información más atractivos
- Grado de finalización satisfactoria de las tareas y resultados enumerados en el plan de trabajo
- Efectos directos e indirectos derivados del proyecto
- Reducción del tiempo que necesita el personal para recopilar, tramitar y analizar la información generada por el sistema, así como para elaborar informes
- Reducción del tiempo de respuesta en la tramitación y gestión de los pedidos y entregas de productos
- Mejoramiento en el control de las existencias e inventarios
- Mejora de los servicios prestados a los beneficiarios
- Introducción de nuevos planteamientos en la generación de ingresos

- Garantizar la continuidad en la gestión del proyecto siempre que sea posible. Los cambios de administración en el transcurso del proyecto pueden provocar retrasos.
- Establecer indicadores guiados a garantizar que personal y actores involucrados cumplan con objetivos en los plazos estipulados.
- Organizar revisiones formales del proyecto de forma periódica. Por ejemplo, fijar reuniones al final de cada etapa de desarrollo del proyecto y, después, reuniones mensuales durante el primer año de vigencia del proyecto.
- Realizar un análisis de sensibilidad de los resultados reales para mejorar la eficacia de la planificación. Si los resultados no cumplen con las expectativas, es más fácil corregir el problema en los primeros meses de funcionamiento del proyecto.
- Establecer planes de recuperación para acelerar la finalización de las tareas retrasadas.

### **6.7.Consideraciones finales del Constructo Teórico Gerencial Estratégico y Alternativo para la Generación de Recursos Propios en las Universidades Públicas Venezolanas (GRPUV)**

Una vez expuesto el diseño del constructo teórico gerencial como alternativa para la generación de recursos propios en las universidades públicas venezolanas (GRPUPV), se puede inferir, que productodel resultado de su desarrollo, se planteano efectuar modificaciones a las estructuras en las instituciones universitarias, al contrario, la idea es adaptar el presente constructo teórico gerencial alternativo a las estructuras organizacionales y operativas ya existentes, esto por lo versátil del diseño y a manera de disminuir los tiempos para su aplicación .

Con respecto a la realidad objeto o realidad ontológica del Constructo teórico gerencial alternativo, la misma sustrae del contexto universitario, aquellas instituciones con carácter público y experimentales, estas últimas creadas

con el fin de ensayar nuevas orientaciones y estructuras; gozan de autonomía dentro de condiciones especiales y su organización y funcionamiento se establecen bajo evaluación periódica. En función a lo anterior, la universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, se toma como realidad ontológica referencial para el diseño del presente constructo teórico gerencial alternativo (GRPUNELLEZ) dada su importancia en la región llanera venezolana.

Ahora bien, desde el punto de vista epistemológico, el constructo teórico planteado como alternativa gerencial, genera importantes aportes al conocimiento científico de las ciencias sociales. Sustentado en teorías de las ciencias administrativas se deriva la construcción teórica sobre la *gerencial estratégica alternativa en el ámbito universitario* con el propósito de ofrecer nuevas opciones para la obtención de recursos económicos ajustadas a las normativas legales vigentes y diferentes a las suministradas tradicionalmente por el estado.

Con referencia a lo anterior, y para los efectos del presente estudio, se define *gerencia estratégica alternativa* como aquella ejercida por los gerentes de las instituciones universitarias para la gestión de recursos propios en el ámbito universitario, bajo la fundamentación de la planificación situacional, la gerencia estratégica y la administración por objetivos en beneficio de la comunidad universitaria y como apoyo a las actividades de docencia, investigación, extensión y producción de las mismas.

Metodológicamente, se estructura el desarrollo teórico del constructo en tres dimensiones subyacentes. La dimensión estratégica, la dimensión productiva y la dimensión de seguimiento y evaluación. Las dimensiones son explicadas bajo diversos pasos que facilitan el análisis y comprensión de los elementos explicativos de los constructos teóricos integrantes de cada fase. Con ello, se busca facilitar e incentivar la promoción, ejecución y evaluación

deproyectos sociales y de inversión con apoyo en las políticas estratégicas nacionales y de autogestión.

En referencia a la definición de recursos propiosy para los efectos del presente constructo el cual deberá aplicarse en el ámbito universitario, se entenderá por recursos propios *los constituidos por el conjunto de bienes financieros y materiales provenientes de diversas fuentes legales, así como los derechos que le pertenezcan a la institución universitaria, o que pueda adquirir o recibir en el futuro, más los rendimientos de tales bienes y derechos.*

Es oportuno destacar, que los *beneficiarios* de la aplicación del presente constructo gerencial estratégico serán todos aquellos estudiantes, docentes, comunidad universitarias o actores involucrados a los cuales favorezca el logro de los objetivos planteados en los proyectos sociales, de inversión y de autogestión.

Finalmente, es importante traer a colación que el diseño de constructo gerencial estratégico como alternativa para la generación de recursos propios en universidades publicas venezolanas, específicamente, la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” está debidamente enmarcado dentro de las normativas legales vigentes que rigen la materia de planificación, formulación de proyectos, seguimiento y evaluación institucional. En cuanto a la fase de seguimiento y evaluación se sugiere el diseño de un plan específico para cada unidad productiva considerando las características propias de cada acción a ejecutar.

La figura 34 muestra las construcciones teóricas generadas en cada fase como respuesta a los objetivos planteados.



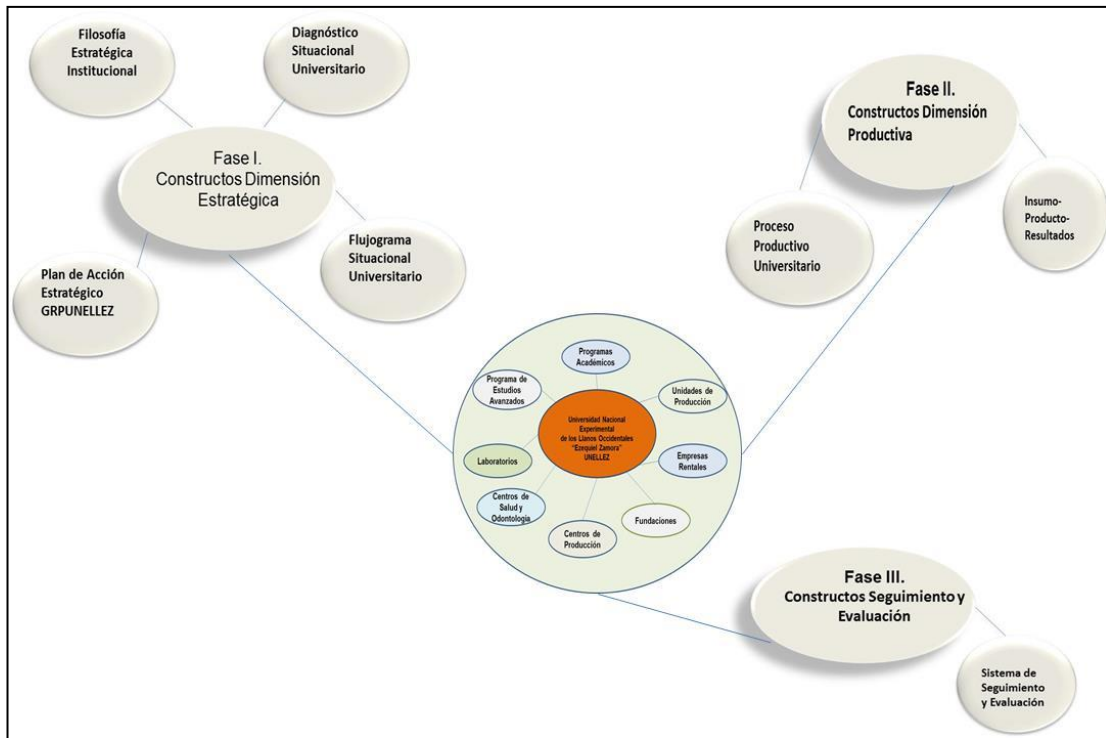


Figura 34. Constructos Teóricos para la Generación de Recursos Propios. GRPUNELLEZ 2023. Cadenas, 2023

## BIBLIOGRAFIA

- Albornoz, O.(2001)*Teoría y Praxis de la Educación Superior Venezolana*. Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Educación, UCV. Caracas.
- Amarista M. y Camacho M. *Planificación Instruccional*. Segunda Edición. Fondo Editorial UNELLEZ, Barinas.
- Arias, F. (2006)*El Proyecto de Investigación*. Editorial Episteme. Caracas. Décima Edición.
- Albornoz, O.(2001)*Teoría y Praxis de la Educación Superior Venezolana*. Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Educación, UCV. Caracas.
- Barrios J (2020), *Políticas de generación de Recursos Financieros en la Universidad Pública Venezolana*. Tesis Doctoral. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo.
- Borja, E. (2008). *La Autonomía de las Universidades como derecho fundamental*. Civitas. Madrid.
- Briones, G. (1996). *Epistemología de las Ciencias Sociales*. ICFES.Colombia
- Briones, G. (1994). *Incompatibilidad de Paradigmas y Compatibilidad de técnicas en ciencias sociales*. Revista de Sociología Número 9. ICFES. Colombia.
- Carrión, J. (2007) *Estrategia, de la Visión a la Acción*. Segunda Edición. Editorial ESIC. España.
- Cartay, R. (1996)*Las Crisis Económicas y sus Repercusiones en la Economía Venezolana*. - Revista Economía. IIES. FACES. ULA. Mérida.
- Carvajal, L. (2011) *Autonomía Universitaria y Libertad de Cátedra versus Control Político en la Historia Venezolana*. Educere, Volumen 15, Universidad de los Andes. Mérida.
- Cequea, E. (1995). *Evaluación Económica Financiera actual de las Unidades de Producción Agrícola de la UNELLEZ*. MIMEO. Barinas.

- Centro Interuniversitario de Desarrollo. (2007) *Informe de Educación Superior en Iberoamérica*. CINDA. Chile.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo. (2011) *Informe de Educación Superior en Iberoamérica*. CINDA. Chile.
- Código Civil de Venezuela. (1982) Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 2.990. Extraordinaria. Julio 26, Caracas, Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela(1999). Gaceta Oficial N° 36.869, Extraordinaria. Caracas, Venezuela.
- Corredor,J. (2010). *Las Metas de la Universidad. Una propuesta de transformación*. 2da Edición. Vadell HermanosEditores. Caracas.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Segunda Edición. McGraw-Hill Educación. México.
- Damiani, L. (1997). *Epistemología y ciencia en la modernidad. El traslado de la racionalidad de las ciencias físico-naturales a las ciencias sociales*. Ediciones de la Biblioteca de la Universidad Central de Venezuela-Ediciones FACES-UVC.Caracas.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo primera edición. Pearson Educación. México.
- Domínguez, M. (2018). *Estrategias para las Universidades Venezolanas*. [En línea] disponible en < <https://es.linkedin.com/pulse/estrategias-para-las-universidadess-venezolanas-dom%C3%ADnguez-mgd->>[consulta 5 de marzo 2022]
- Drucker, P. (1993) *Gerencia para el Futuro. El Decenio de los 900 y más allá*. Tercera Edición. Norma. España.
- Fernández, J. (2006). *Fundamentos de la Organización de Empresas. Breve historia del Management*. España: Nancea, S.A. de Ediciones.
- Fuenmayor, J. (1992) *Historia de la Filosofía del Derecho*. Editorial Buchivacoa. C.A. Caracas
- Fuenmayor, L. (2004) *El financiamiento universitario*. Educere, vol. 8, núm. 26, Universidad de los Andes Mérida.
- Fuenmayor, L. (2005) *La universidad para la nueva república: antes y ahora*. [en línea] disponible en<<https://www.aporrea.org/educacion/a14220.html>>[consulta 20 de marzo 2022]

- Fuenmayor, L. (2020). *Deterioro de la Universidad Venezolana en los últimos 15 años*. Universidades. N° 82, enero-marzo 2020. UDUVA.
- Feyerabend, P. (1991). *Diálogo sobre el conocimiento*. Editorial Cátedra. España.
- Ganga, F. Díaz, J. y Borjas C. (2020). *Políticas de Generación de Recursos Financieros en la Universidad Pública Venezolana*. INTERCIENCIA. Volumen 45, N° 04. [en línea] disponible en <<https://www.redalyc.org/journal/339/33962993002/html/>>[consulta 28 de marzo 2022]
- García J. (2010). *Pensamiento Estratégico: herramienta de competitividad para una orientación Gerencial del nuevo milenio*. [En línea] disponible en <<http://www.ucla.edu/ve/dac/revistateacs/articulos/Rev4-Ens3-Garcia.pdf>>. Consulta: 2022, Septiembre 05]
- Gaceta Oficial N° 1.178, Creación de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ (1975), Octubre 7, Caracas, Venezuela.
- Guédez, V. (2002). *La Ética Gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas*. Editorial Planeta Venezolana, Caracas.
- González, C. y Martínez, J. (2018) *Gerencia Estratégica e Innovación Empresarial: referentes conceptuales*. Tesis Doctoral. La Universidad del Zulia. Maracaibo.
- González J. (2001), *Clima Educativo Universitario*, Colección Docencia Universitaria. Editorial UNELLEZ, Barinas, Venezuela.
- González, J. Salazar, F. y Ortiz, R. (2018). *Gerencia estratégica: Herramienta para la Toma de Decisiones en las Organizaciones*. [En línea] disponible en <<http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002/3877#:~:text=La%20gerencia%20estrat%C3%A9gica%20en%20las,al%20frente%20de%20los%20negocios>>. [Consulta: 2022, Septiembre 05]
- Gras, A. (1980). *Psicología experimental. Un enfoque metodológico*. Trillas México.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. 5ta Edición. McGraw Hill Interamericana. México
- Himmel, E. y Malles, S. (1992) *Administración Universitaria en América Latina. Una Perspectiva Estratégica*. CINDA. 1992. Chile

- Hitt, M. Duane I. y Hoskisson, R.(2004). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. Quinta edición. Editorial Thomson. México.
- Horkheimer, M y Adorno, T.(2006). *Dialéctica de la Ilustración. Fragmentos filosóficos*. Editorial Trotta Madrid, España. 2006.
- Hurtado I. y Toro J. (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios*. Libros de “El Nacional”. CEC, SA. Caracas, Venezuela.
- Johnson, G y Scholes,R. (2010) *Dirección Estratégica*. Séptima Edición. Pearson Educación. España.
- Kaplan, R y Norton, D. (2000) *Cuadro de Mando Integral (TheBalacedScorecard)*. Segunda edición. Barcelona. España.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*.McGraw-Hill. México.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008).*Fundamentos de Marketing*. Octava Edición. Pearson Educación México.
- Lara M. Carlos (2007), *Modelo de Gerencia Estratégica para mejorar el Rendimiento de las PYMES de la Universidad Nacional Experimental Venezolana*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga. España.
- Leal, I.*Historia de la UCV*. Ediciones del Rectorado de la UCV, Caracas.
- Ley de Universidades. (1970) Gaceta Oficial N° 1.429 Extraordinario. Septiembre 08, Caracas, Venezuela.
- Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Ley Financiera del Sector Público. (2013). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.013. Diciembre 12, Caracas, Venezuela.
- Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular. Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario (2010) diciembre 21, Caracas, Venezuela.
- Llerena, R. (2018) *Papel del Estado en el Desempeño de los Sistemas de Educación Superior. Comparación empírica entre Chile y Ecuador*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid, España.
- López, Jesús (2008) *Planificación y gestión pública*. Editorial de CENDES, UCV, Venezuela. [En línea] disponible en

>[http://biblioteca.clacso.edu.ar/Venezuela/cendesucv/20161228044145/pdf\\_1411.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Venezuela/cendesucv/20161228044145/pdf_1411.pdf). [Consulta: 2021, Febrero 20]

Manzanares, J. (2004). *El Epísteme de una civilización inteligente: Teoría del conocimiento dialéctico*. Universidad de los Andes. Talleres gráficos universitarios. Mérida.

Matus, C. (1987). *Planificación de situaciones*. 2da edición. Fondo de cultura económica. México.

Méndez (2000), *Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Tercera Edición. Colombia.

Ministerio del Poder Popular para la Planificación. (2019) *Plan de la Patria 2025*. [En línea] disponible en ><http://www.mppp.gob.ve/wp-content/uploads/2019/04/Plan-Patria-2019-2025.pdf><>[consulta 27 de Abril 2022]

Monagas, A. (2006). *La Gerencia Universitaria ante el cambio Institucional*. Revista Visión Gerencial. Volumen 4.

Morles V, Medina E y Álvarez N (2003) *La Educación Superior en Venezuela*. IESALC-UNESCO. Caracas, Venezuela.

Moyer, H. (2012). *Planificación y resolución creativa de problemas*. ESCOLAG. Venezuela.

Muñoz, C. y Biel, N. (2010). *La Quinta Generación de Evaluación*. Graficas Tao Venezuela.

Oficina de Planificación del Sector Universitario (2001). *Proyecto "Alma Mater" para el mejoramiento de la calidad y la equidad de la educación universitaria en Venezuela*. Cuadernos OPSU. No 1. Caracas.

Oficina Nacional de Presupuesto (2021), *Clasificador Presupuestario de Recursos y Egresos año 2021*. Gaceta Oficial N° 6.682. Extraordinaria. Diciembre 30, Caracas, Venezuela.

Ohmae, K.(2004) *La Mente del Estratega*. McGraw-Hill Interamericana de España.

O'kean, J. (2010) *Análisis del Entorno Económico de los Negocios*. McGraw-Hill. España.

Paella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Segunda Edición. Caracas: FEDUPEL

- Padrón, J. (2014). *Notas sobre enfoques epistemológicos, estilos de pensamiento y paradigmas: Proyecto de Epistemología*. Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Pérez, G. (2017) *Constructo Teórico para la Gerencia Universitaria desde la perspectiva del Liderazgo Transformacional*. Tesis Doctoral. Universidad Libre de Colombia.
- Pradenas, A. (2003), *¿Qué es la bioética?* [En línea] disponible en [https://www.uach.cl/rrpp/comunicados/agosto\\_02/275\\_bioetica.consulta](https://www.uach.cl/rrpp/comunicados/agosto_02/275_bioetica.consulta) 15 de abril 2022]
- Porter, Michael E. (2006). *Estrategia y Ventaja Competitiva. Líderes del Management*. Primera edición. EdicionesDeusto. España.
- Ponsot. (2005). *Los Ingresos Propios en la ULA. Universidad de los Andes* [en Línea] disponible en [http://webdelprofesor.ula.ve/economia/ernesto/Trabajos/Articulos\\_O/SSE002.pdf](http://webdelprofesor.ula.ve/economia/ernesto/Trabajos/Articulos_O/SSE002.pdf) [consulta 20 de marzo 2022]
- Reglamento de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (1993), Decreto N° 2847, marzo 16, Caracas, Venezuela.
- Reglamento de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (1993), Decreto N° 2847, marzo 16, Caracas, Venezuela.
- Rivas, M y Velásquez, R. (2009) *La Gestión Integrada, Estratégica, por Competencias y Procesos. Enfoques Contemporáneos en la Gestión de los Recursos Humanos*. [en Línea] disponible en [https://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y\\_3a2009\\_3ai\\_3a2009-07\\_3a13.htm](https://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y_3a2009_3ai_3a2009-07_3a13.htm) [consulta mayo de 2022]
- Saavedra, J. (2015). *Administración Estratégica: Evolución y Tendencias*. Revista Economía y Administración. [en Línea] <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf> [consulta mayo de 2022].
- Sabino (2006). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Panapo, Caracas.
- Sandoval, J. (2013). *Planificación y Presupuesto en Venezuela*. G&P Fundación. Venezuela.

- Serna, H. (2007) *Gerencia Estratégica*. 3R Editores. Novena Edición. Colombia
- Stoner, J. y Freeman E. (1994). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana. Quinta Edición. México.
- Thompson, A y Strckland, AJ. (2004) *.Administración Estratégica*. Undécima edición. McGraw-Hill. México.
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. (2009). *Normas para la Elaboración, Presentación, Evaluación y Aprobación de los Trabajos de Grado*. Concejo Directivo. Resolución N° CD 2009/195, Barinas.
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (2019) *Memoria y Cuenta año 2019*. Barinas
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (2020) *Memoria y Cuenta año 2020*. Barinas.
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (2021) *Normativa de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales*. Barinas.
- Vilardy,W. Plata, D y Romero M. (2010) *Innovación Administrativa en el Fortalecimiento de la Planeación Estratégica para la Gerencia Universitaria*. Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social. Edición N° 08. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo.
- Viloria, N. (2001). *Epistemología de las Ciencias Contables. Actualidad Contable FACES*, Volumen 4. Universidad de Los Andes. Mérida.
- Villegas J. (2019), *Generación de Ingresos Propios de la Universidad de los Andes, desde una perspectiva estratégica. Caso específico Núcleo Universitario “Rafael Rangel”*, Universidad de los Andes (ULA). Mérida.



## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**



## INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Estimado Director:

El documento que se ha elaborado como cuestionario ayudará a la investigación **CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL ESTRATÉGICO COMO ALTERNATIVA PARA LA GENERACIÓN DE RECURSOS PROPIOS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS VENEZOLANAS**, el cual será presentado por el ciudadano, *Erasmus Cadenas Pérez* para optar al título de Doctor en Gerencia Avanzada.

El fin de la misma es recolectar información valiosa que usted con su experiencia como Director puede suministrar.

La información será de carácter estrictamente confidencial y solo se usará para la investigación mencionada.

### Instrucciones

1. Todas las preguntas dan pie a respuestas cerradas para responderlas se presentan 2 opciones siendo las categorías de respuesta mutuamente excluyentes.
2. Seleccione una (01) categoría de respuesta para cada pregunta, marcando con una equis (X) la casilla que usted considera de su preferencia.
3. Es importante ser objetivo y sincero en su respuesta ya que en la medida que ello ocurra así tendrá valor la investigación que se realiza.

Gracias por su tiempo y colaboración.

**MSc. Erasmus Cadenas Pérez**

## INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**Instrucciones:** De acuerdo a la realidad de la Dependencia o Unidad Productiva que dirige, seleccione una (01) categoría de respuesta para cada pregunta, marcando con una equis (X) la casilla que usted considera de su preferencia.

Nº	ITEMS	SI	NO
1	¿Los recursos asignados en la formulación presupuestaria anual, son suficientes para la consecución de los objetivos y metas establecidas en los planes operativos?		
2	¿El desembolso de la asignación presupuestaria cumple con el principio de periodicidad y continuidad?		
3	¿La Dependencia o Unidad Productiva recibe donaciones que le generen recursos adicionales para la consecución de los objetivos y metas?		
4	¿Considera que las empresas rentales y fundaciones son una vía para la generación de recursos propios en las Universidades Públicas?		
5	¿Cree Usted que es posible crear nuevas fuentes para la generación de recursos propios en la Dependencia o Unidad Productiva que gerencia?		
6	¿Cuenta con personal capacitado para crear fuentes de generación de recursos propios en la Dependencia o Unidad Productiva?		
7	¿La institución tiene disponibilidad de recursos de información, equipamiento e instalaciones para la generación de ingresos propios en la Dependencia o Unidad Productiva que gerencia?		
8	¿Conoce los productos y servicios que puedan generar recursos propios en la Dependencia o Unidad Productiva que gerencia?		
9	¿Considera que el marco legal vigente a nivel nacional apoya la generación de recursos propios en la UNELLEZ?		
10	¿Conoce políticas nacionales que apoyen la generación de recursos propios en las Universidades Venezolanas?		
11	¿La misión y visión de la UNELLEZ, permite a su Dependencia o unidad productiva establecer opciones para la generación de recursos propios de acuerdo a sus políticas internas?		
12	¿La institución promueve estrategias internas para la generación de recursos propios?		
13	¿Los recursos financieros ordinarios que se asignan a su Dependencia o unidad productiva surgen de la planificación de los requerimientos administrativos y operacionales?		
14	¿Aplica Usted acciones permanentes de seguimiento para garantizar el cumplimiento efectivo de los procesos y manejo de recursos financieros asignados para el logro de los objetivos y metas establecidas en su dependencia?		
15	¿Cuenta con los instrumentos de seguimiento para el levamiento de información que permita constatar los niveles de avance de objetivos y metas?		
16	¿Su dependencia cuenta con indicadores operativos y financieros de control interno?		
17	¿Conoce las estrategias de evaluación del manejo de los recursos generados internamente en su unidad?		
18	¿Está Usted de acuerdo con la creación de un Constructo teórico como alternativa gerencial para la generación de recursos propios en la UNELLEZ?		

**ANEXO B**  
**MATRIZ DE VALIDACIÓN PARA EXPERTOS**



## INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Estimado Profesor(a): \_\_\_\_\_

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a usted, en su condición de experto (a) en investigación científica, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: **CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL ESTRATÉGICO COMO ALTERNATIVA PARA LA GENERACIÓN DE RECURSOS PROPIOS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS VENEZOLANAS** Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Sin más a que hacer referencia y agradeciendo la atención prestada quedo de Usted;

Atentamente

**MSc.Erasmo Cadenas**

**TITULO:**CONSTRUCTO TEÓRICO GERENCIAL ESTRATÉGICO COMO ALTERNATIVA PARA LA GENERACIÓN DE RECURSOS PROPIOS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS VENEZOLANAS.

### **Objetivos de la investigación**

#### *Objetivo General*

Diseñar un constructo teórico gerencial estratégico como alternativa para la generación de recursos propios en las universidades públicas venezolanas. Realidad ontológica: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ).

#### *Objetivos Específicos*

- Describirla realidad actual de los recursos presupuestarios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.
- Especificar las posibles fuentes de generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.
- Identificar los factores subyacentes internos y externos que han de considerarse en el diseño del constructo teórico gerencial estratégico para la generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.
- Indagar sobre la aplicación de la gerencia estratégica como apoyo a la generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.
- Elaborar el constructo teórico gerencial estratégico como alternativa para la generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.

## INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**Instrucciones:** De acuerdo a la realidad de la Dependencia o Unidad Productiva que dirige, seleccione una (01) opción de respuesta para cada pregunta, marcando con una equis (X) la casilla que Usted considera de su preferencia.

Nº	ITEMS	SI	NO
1	¿Los recursos asignados en la formulación presupuestaria anual, son suficientes para la consecución de los objetivos y metas establecidas en los planes operativos?		
2	¿El desembolso de la asignación presupuestaria cumple con el principio de periodicidad y continuidad?		
3	¿La Dependencia o Unidad Productiva recibe donaciones que le generen recursos adicionales para la consecución de los objetivos y metas?		
4	¿Considera que las empresas rentales y fundaciones son una vía para la generación de recursos propios en las Universidades Públicas?		
5	¿Cree Usted que es posible crear nuevas fuentes para la generación de recursos propios en la Dependencia o Unidad Productiva que gerencia?		
6	¿Cuenta con personal capacitado que apoyen nuevas fuentes de generación de recursos propios en la Dependencia o Unidad Productiva?		
7	¿La institución tiene disponibilidad de recursos de información, equipamiento e instalaciones que puedan utilizarse para la generación de ingresos propios en la Dependencia o Unidad Productiva que gerencia?		
8	¿Conoce los productos y servicios que puedan generar recursos propios en la Dependencia o Unidad Productiva que gerencia?		
9	¿Considera que el marco legal vigente a nivel nacional apoya la generación de recursos propios en la UNELLEZ?		
10	¿Conoce políticas nacionales que apoyen la generación de recursos propios en las Universidades Venezolanas?		
11	¿La misión y visión de la UNELLEZ, permite a su Dependencia o unidad productiva establecer opciones para la generación de recursos propios de acuerdo a sus políticas internas?		
12	¿La institución promueve estrategias internas para la generación de recursos propios?		
13	¿Los recursos financieros ordinarios que se asignan a su Dependencia o unidad productiva surgen de la planificación de los requerimientos administrativos y operacionales?		
14	¿Aplica Usted acciones permanentes de seguimiento para garantizar el cumplimiento efectivo de los procesos y manejo de recursos financieros asignados para el logro de los objetivos y metas establecidas en su dependencia?		
15	¿Cuenta con los instrumentos de seguimiento para el levamiento de información que permita constatar los niveles de avance de objetivos y metas?		
16	¿Su dependencia cuenta con indicadores operativos y financieros de control interno?		
17	¿Conoce las estrategias de evaluación del manejo de los recursos generados internamente en su unidad?		
18	¿Está Usted de acuerdo con la creación de un Constructo teórico como alternativa gerencial para la generación de recursos propios en la UNELLEZ?		





**Nombre y Apellidos del Experto (a): Dra. Dianosky Yoleida Pulido Gutiérrez**

**C.I.Nº: 12.207.014**

**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**

Reactivo	Congruencia		Claridad		Pertinencia			Observaciones
	Sí	No	Sí	No	Alta	Media	Baja	
1	X		X		X			
2	X		X		X			
3	X		X		X			
4	X		X		X			
5	X		X		X			
6	X		X		X			
7	X		X		X			
8	X		X		X			
9	X		X		X			
10	X		X		X			
11	X		X		X			
12	X		X		X			
13	X		X		X			
14	X		X		X			
15	X		X		X			
16	X		X		X			
17	X		X		X			
18	X		X		X			

**Observaciones:** El instrumento de recolección de datos cumple con los criterios de congruencia, claridad y pertinencia, por lo que es óptimo para su aplicación.

**FIRMA DEL EXPERTO**



Nombre y Apellidos del Experto: *Dr. Luis Eliseo CastellanoAzócar*

C.I.Nº: 11.126.909

**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**

Reactivo	Congruencia		Claridad		Pertinencia			Observaciones
	Sí	No	Sí	No	Alta	Media	Baja	
1	X		X		X			
2	X		X		X			
3	X		X		X			
4	X		X		X			
5	X		X		X			
6	X		X		X			
7	X		X		X			
8	X		X		X			
9	X		X		X			
10	X		X		X			
11	X		X		X			
12	X		X		X			
13	X		X		X			
14	X		X		X			
15	X		X		X			
16	X		X		X			
17	X		X		X			
18	X		X		X			

**Observaciones:** El instrumento cumple con los criterios de congruencia, claridad y pertinencia, por lo que es óptimo para su aplicación.

**FIRMA DEL EXPERTO**



Nombre y Apellidos del Experto: *Dr. Luis Orlando Luna Gil*

C.I.Nº: 11.753.472

**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**

Reactivo	Congruencia		Claridad		Pertinencia			Observaciones
	Sí	No	Sí	No	Alta	Media	Baja	
1	X		X		X			
2	X		X		X			
3	X		X		X			
4	X		X		X			
5	X		X		X			
6	X		X		X			
7	X		X		X			
8	X		X		X			
9	X		X		X			
10	X		X		X			
11	X		X		X			
12	X		X		X			
13	X		X		X			
14	X		X		X			
15	X		X		X			
16	X		X		X			
17	X		X		X			
18	X		X		X			

**Observaciones** El instrumento cumple con los criterios de congruencia, claridad y pertinencia, por lo que es óptimo para su aplicación

**FIRMA DEL EXPERTO**

**ANEXO C**  
**CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO APLICANDO EL**  
**COEFICIENTE DE KUDER RICHARDSON 20.**

## ANEXO C

### Confiabilidad del Cuestionario aplicando el Coeficiente de Kuder Richardson 20.

#### Prueba Piloto

Sujetos	1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	a11	a12	a13	a14	a15	a16	a17	a18	Total
<b>1</b>	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	12
<b>2</b>	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	11
<b>3</b>	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	9
<b>4</b>	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	10
<b>5</b>	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	10
<b>6</b>	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	10
<b>7</b>	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	9
<b>8</b>	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6
<b>9</b>	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	10
<b>10</b>	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	8
<b>11</b>	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	9
<b>12</b>	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	10
<b>13</b>	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	12

v **10,57**

p	0,38	0,25	0,25	0,13	0,13	0,5	1	0,1	0	0	0,3	0,3	0,38	0,5	0,5	0	0		
q	0,62	0,75	0,75	0,87	0,87	0,5	0	0,9	1	1	0,8	0,8	0,62	0,5	0,5	1	1		
p*q	0,24	0,19	0,19	0,11	0,11	0,3	0	0,1	0	0	0,2	0,2	0,24	0,3	0,3	0	0		<b>2,62</b>

KR-  
20      **0,86**      Instrumento confiable