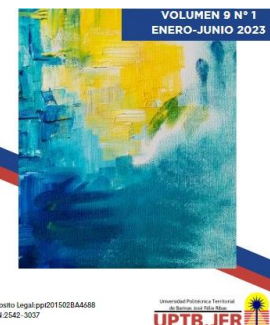




N° 1, V. 9, enero-junio 2023/ Revista Científica Multidisciplinaria/  
ISSN: 2542-3037 <https://revistapt.edublogs.org/>



## GENERACIÓN DE RECURSOS PROPIOS EN LA UNIVERSIDAD VENEZOLANA BAJO EL ENFOQUE DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

### Generation of own resources in the venezuelan university under the approach of strategic management

Msc. Erasmo Cadenas Pérez, profesor de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) (erasmounellez@gmail.com) (<https://orcid.org/0009-0007-5884-6104/print>)

### RESUMEN

La marcada masificación de la educación universitaria 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 objetivo de la presente investigación es determinar las estrategias gerenciales que se tienen para la generación de recursos propios en las universidades públicas venezolanas, considerando como realidad ontológica la Universidad Nacional de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ). El enfoque epistemológico de la investigación se fundamenta en el racionalismo–deductivista, se enmarca en el paradigma cuantitativo, con un diseño metodológico descriptivo apoyado en un trabajo de campo y una amplia revisión bibliográfica. La población objeto de estudio conformada por trece (13) directores de Unidades Operativas de la UNELLEZ. Se empleó la encuesta como técnica de búsqueda de información y el cuestionario como instrumento para la recolección de datos. Los hallazgos indican que es necesario generar recursos propios e implementar estrategias gerenciales que permitan la activación, creación y consolidación de fuentes alternas de generación de los mismos. Concluyendo que la gerencia estratégica debe ser una herramienta para la generación de esos ingresos adicionales necesarios para la universidad.

### PALABRAS CLAVE

Gerencia Estratégica, Generación de recursos propios, Universidades Venezolanas.

Recibido: 2023-01-28 / Revisado: 2023-02-25 / Aceptado: 2023-03-12/ Publicado: 2023-06-20 / Páginas 246 - 264



## GENERATION OF OWN RESOURCES IN THE VENEZUELAN UNIVERSITY UNDER THE APPROACH OF STRATEGIC MANAGEMENT

### SUMMARY

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. The general objective of this research is to determine if the university used managerial strategies for the generation of own resources, considering as an ontological reality the Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ). The epistemological approach of the research is based on rationalism-deductivist, is framed in the quantitative paradigm, with a descriptive methodological design supported by fieldwork and a broad bibliographic review. The population under study consists of thirteen (13) directors, of Operational Units belonging to UNELLEZ. The survey was used as an information search technique and the questionnaire as an instrument for data collection. The findings allowed verification regarding the possibility of generating own resources. That allow the activation, creation and consolidation of alternative sources of generation of own resources in university institutions.

### KEYWORDS

Strategic Management, Generation of own resources. Venezuelan Universities.



## INTRODUCCIÓN

Esta investigación, tiene buena parte de su inspiración en la concurrencia en las últimas tres décadas, de la masificación acelerada de la educación universitaria, paralelo a los persistentes déficits fiscales, que dan paso a manejos ineficientes e ineficaces en la gestión administrativa por parte de los estados en materia educativa universitaria. Esto origina, una disminución sustancial de recursos provenientes del Estado que dejan la imperiosa necesidad de reevaluar los sistemas de financiación y estudiar nuevas alternativas de captación de recursos.

En el año 1999, se inicia en Venezuela un proceso de refundación de la República, para crear un nuevo ordenamiento jurídico para el funcionamiento efectivo de una democracia social y participativa, afectando, desde el punto de vista de la funcionalidad, manejo y gerencia, la 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. Es por ello que, la asignación de recursos económicos para el desenvolvimiento de las universidades constituye un tema relevante y fundamental.

Las universidades públicas venezolanas deben descentralizar su gestión en búsqueda de nuevas fuentes alternativas de ingresos y centralizar las operaciones administrativas y financieras, incorporando técnicas de gestión cónsonas con los objetivos que permitan la generación de recursos propios, conforme a un proceso estratégico alternativo.

Bajo este contexto, se considera pertinente determinar estrategias gerenciales para la generación de recursos propios que darían mayor holgura a la gestión de la universidad y así lograr cumplir sus objetivos de docencia, extensión e investigación. Se precisa conocer la realidad actual de los recursos propios de la Universidad Pública Venezolana, describir las posibles fuentes de generación de recursos propios y finalmente identificar



los factores subyacentes internos y externos que han de considerarse como potenciales generadoras de recursos.

Se considera como realidad ontológica la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), vicerrectorado de Producción y Desarrollo Social (VPDS), ubicado en la ciudad de Barinas, estado Barinas. Esta universidad pública tiene presencia en los estados Barinas, Portuguesa, Cojedes, Apure, Táchira y Mérida.

Para Albornoz (2001: 08), los recursos económicos aportados por los gobiernos para el funcionamiento de las universidades públicas, seguían en los mismos niveles estimados ordinariamente e incluso en la mayoría de los casos presentaban descensos acentuados producto de la disminución del Producto Interno Bruto (PIB) del país, esto a consecuencia de hechos presentes como el aumento de las tasas de interés sobre la deuda externa, la caída en las inversiones, caída 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.

Los continuos déficits fiscales en la economía del país conducen hacia una menor capacidad de gestión por parte de los estados en materia educativa universitaria. De allí, que los gobiernos vigentes restan importancia a las asignaciones presupuestarias de las instituciones de educación superior y reorientan los recursos para atender las necesidades financieras de otros sectores de sus economías.

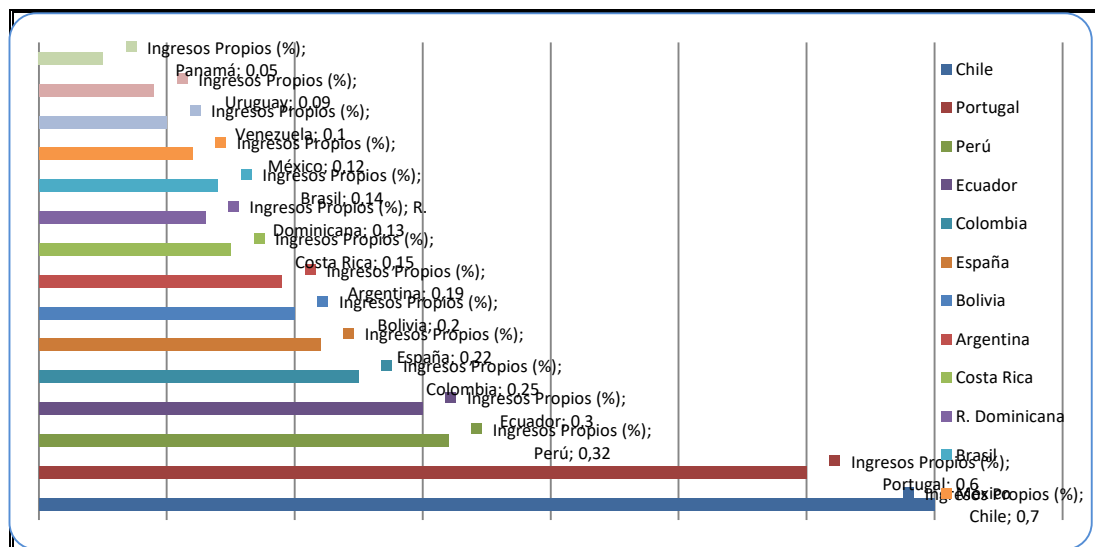
De acuerdo al contenido del Informe de Educación Superior en Iberoamérica publicado en el año 2007 por el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), que “las universidades tradicionalmente se financiaban de manera directa con los aportes del gobierno, sin tener que diversificar sus fuentes ni generar ingresos propios” (p. 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. En este orden, destaca 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. (Ver Figura 1).

La realidad Venezolana corre la misma suerte que la de sus países homólogos, ya que se registran periódicas crisis económicas 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 los 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.

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 hacer esfuerzos por encontrar nuevas fuentes de financiamiento que incluya a la institución, al sector privado y a las autoridades locales y regionales.



**Figura 1.** Ingresos propios de instituciones públicas de educación universitaria como porcentaje de sus ingresos totales.

Fuente: CINDA (2007)



Detalla Fuenmayor(2004), 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, en consecuencia la necesidad de generar ingresos propios era casi inexistente.(p.387)

Varias 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, la gestión universitaria, 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.

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

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 unos 65.000 estudiantes.



La UNELLEZ, como ente organizado de educación universitaria cuenta con un patrimonio propio de recursos agrícolas, pecuarios y tecnológicos, que manejados de manera eficiente y estratégicamente, pueden coadyuvar en la generación de nuevos recursos financieros.

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. 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 Chile y Ecuador. 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 fundamenta en dos razones de carácter político-económico: primero, 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 segundo, 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 del economista, periodista y financiero inglés John Maynard Keynes, sería el Estado quien debe financiarla mediante una actuación directa en lugar del mercado. El gasto público en investigación, salud pública, educación e infraestructura ayudarían al crecimiento socioeconómico del país por lo tanto el mayor peso del financiamiento en educación debe recaer sobre el estado.





Como segundo antecedente se consideró 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, la autora 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.

Adicionalmente se menciona la investigación de Villegas J. (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.

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.

Surgen pues una serie de dudas e inquietudes de marcada importancia referente a la problemática planteada, las cuales conllevan a





formular las siguientes interrogantes: ¿Es posible Indagar sobre la realidad actual de los recursos propios 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 las herramientas de la gerencia estratégica que se consideran para la generación de recursos propios en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”? Estas interrogantes inducen a los siguientes objetivos:

Objetivo General: Determinar las estrategias gerenciales necesarias para la generación de recursos propios en las universidades públicas venezolanas, considerando como realidad ontológica la Universidad Nacional 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”.
- 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”.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS**

Para Fuenmayor (2020: 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.

Haciendo mención sobre el aspecto financiero y fuentes de financiamiento de las universidades públicas en Venezuela, Morles (2003: 122), señala 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 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.

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.

Para David (2008: 32), la administración estratégica 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, 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.

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.

Kotler y Armstrong (2008) 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.

Para Johnson y Scholes (2010: 65) 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.

### **METODOLOGÍA**

El enfoque epistemológico adoptado para la presente investigación se fundamenta en el Racionalismo – Deductivista. Horkheimer y Adorno, (2006: 3), especifican, que el enfoque de la 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. En consecuencia, la investigación se situó bajo el paradigma cuantitativo.

En cuanto a su nivel de profundidad en consonancia con lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2006: 208), es de tipo descriptivo, se apoya en un diseño de tipo documental con carácter descriptivo-constructivo. De acuerdo con Hurtado y Toro (2007), orienta la acción del gerente o líder en el manejo de los recursos o ingresos de la Institución. Al respecto, Méndez (2000), sostiene que el estudio queda enmarcado en un diseño transeccional no experimental de campo ya que requiere del análisis sistemático de problemas en la realidad en un momento específico

La población está delimitada por trece (13) directores, que se encuentran asignados en diferentes dependencias o Unidades Operativas pertenecientes a la UNELLEZ. La técnica de recolección de datos



empleada es la encuesta estructurada y como instrumento el cuestionario. El diseño del instrumento aplicado es un cuestionario estructurado con un total de dieciocho (18) interrogantes dicotómicas.

El procedimiento estadístico se llevó 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. 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.

## **RESULTADOS Y HALLAZGOS**

Luego de procesar y analizar la información obtenida a través del instrumento, se presentan en las tablas 1 y 2 un resumen de los resultados por variable y sus respectivas dimensiones e indicadores.

Como era de esperarse los recursos asignados por el estado a la UNELLEZ no son suficientes para cubrir los gastos de Docencia, Investigación, Extensión e Infraestructura, lo que genera el no cumplimiento de las funciones para lo que fue creada, esto no permite el desarrollo de la Institución y redundante en el impacto socioeconómico que pueda tener en la región.

Las fuentes alternativas de financiamiento para la Universidad incluyen la generación de recursos propios, ya sea a través de donaciones o la prestación de servicios a los entes económicos del país. Estos ingresos tienen base en el capital humano y la infraestructura que la UNELLEZ posee colocando todo ello al servicio de las empresas e instituciones.

La Universidad debe promover estrategias gerenciales internas para el manejo de posibles alternativas de generación de recursos y establecer lineamientos que rigen las prioridades de inversión.

**Tabla 1.** 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 insuficientes
		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	Desconocimiento de políticas nacionales que apoyen la generación de recursos propios

Fuente: Elaboración Propia (2023)



**Tabla 2**

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)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los recursos asignados en el presupuesto anual, 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 no se establecen 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.

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.

La UNELLEZ cuenta con suficiente material *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.

El marco legal vigente 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.

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.

Se 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 elementos 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 perfeccionarlos.

Los procesos organizacionales creados para promover nuevas fuentes de ingresos, 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.



## REFERENCIAS

- 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 Belloso Chacín. Maracaibo.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo. (2007) *Informe de Educación Superior en Iberoamérica*. CINDA. Chile.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo primera edición. Pearson Educación. México.
- Fuenmayor, L. (2004) *El financiamiento universitario*. Educere, vol. 8, núm. 26, Universidad de los Andes Mérida.
- Fuenmayor, L. (2020). *Deterioro de la Universidad Venezolana en los últimos 15 años*. Universidades. N° 82, enero-marzo 2020. UDUA.
- Gaceta Oficial N° 1.178, Creación de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ (1975), Octubre 7, Caracas, Venezuela.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. 5ta Edición. McGraw Hill Interamericana. México.
- Horkheimer, M. y Adorno, T. (2006). *Dialéctica de la Ilustración*, Trotta, Madrid
- 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.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Octava Edición. Pearson Educación México.
- 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.

- Ley de Universidades. (1970) Gaceta Oficial N° 1.429 Extraordinario. Septiembre 08, Caracas, Venezuela.
- Morles V, Medina E y Álvarez N (2003) *La Educación Superior en Venezuela*. IESALC-UNESCO. Caracas, 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.
- O’kean, J. (2010) *Análisis del Entorno Económico de los Negocios*. McGraw-Hill. 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.
- 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]
- 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.