

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS POLÍTICAS  
MENCIÓN GERENCIA PÚBLICA**

**UNA ESTRATEGIA DE MERCADO PARA MANEJAR LA CRISIS  
PRESUPUESTARIA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
CASO: FACULTAD DE ODONTOLOGÍA**

**Autora: Belkys Dommar Pérez**

**Tutora: Prof. Magda Penissi**

**Presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de  
Carabobo para optar por el Título de Magíster en Ciencias Políticas Mención  
Gerencia Pública**

**Valencia, Noviembre De 2003**

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS POLÍTICAS  
MENCIÓN GERENCIA PÚBLICA**

**UNA ESTRATEGIA DE MERCADO PARA MANEJAR LA CRISIS  
PRESUPUESTARIA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
CASO: FACULTAD DE ODONTOLOGÍA**

**AUTORA: Belkys Dommar Pérez**

**TUTORA: Prof. Magda Penissi**

**AÑO: 2003**

## **RESUMEN**

La problemática presentada en el subsistema educativo en todos los niveles, se acentúa en la educación superior, si tomamos en consideración que es allí donde se preparan los profesionales para todos los campos de la vida nacional y de donde han de surgir los líderes del mañana, el asunto financiero constituye un punto importante dentro del mundo universitario. La Universidad de Carabobo, como integrante del subsistema de Educación Superior, inmersa en la crisis del país y más especialmente en la crisis de la educación superior, subrayada por el problema presupuestario, debe reaccionar dado que el Estado no está en condiciones de satisfacer las urgencias y exigencias económico-presupuestaria de la misma. Así, factores como la burocratización, el crecimiento desmesurado de la universidad en los últimos años, la crisis de recursos fiscales que fuerza al Estado a estancar o disminuir el presupuesto universitario y la excesiva dependencia económica de las rentas petroleras, acentúan la situación. Por ello, el objetivo fue generar una aproximación a un modelo teórico de estrategia de mercado del conocimiento, con el fin de disminuir el déficit presupuestario de la Universidad de Carabobo, más concretamente de la Facultad de Odontología. El principal soporte teórico: gerencia moderna, la reingeniería del pensamiento apoyada en los conceptos económicos, donde entre los diferentes tipos de capital intelectual, el de conocimiento es el más complejo y el más difícil de administrar, no obstante, la gestión de conocimiento es una disciplina por derecho propio y las universidades deben asumirlo como fuente definitiva para superar la crisis que las deprime. El modelo de investigación se enmarcó en las ciencias fácticas, integrador del paradigma cuantitativo y cualitativo, dentro de la modalidad de Proyecto Factible, apoyado en una investigación exploratoria, no experimental. La población la conformaron docentes adscritos a la Facultad de Odontología. Los instrumentos fueron la observación directa y el cuestionario, a partir de estos resultados se propone un Modelo para facilitar el Mercadeo de Conocimientos en la Facultad de Odontología para contribuir en el manejo de la crisis presupuestaria que

afecta a dicha facultad.

## INTRODUCCIÓN

El estudio que a continuación se presenta sigue los lineamientos de un proyecto factible a ser aplicado en la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo; el mismo consiste en una propuesta de mercadeo de conocimientos que intentará relacionar la triada Sector Productivo-Universidad-Estado, para integrarlos y convertirlos en protagonistas fundamentales del financiamiento de la Educación Superior, lo cual no será más que abrir vasos comunicantes con la sociedad para intentar ofrecer los conocimientos, servicios y recursos que la Universidad de Carabobo posee y que la sociedad demanda en una suerte de interacción, que permita su utilización con claros beneficios para todas las partes.

La motivación principal surge al sentir cada día más cerca la problemática presupuestaria del subsistema de educación superior y la necesidad de vislumbrar posibles caminos a seguir que constituyan aportes que de alguna manera puedan contribuir a manejar la crisis presupuestaria de la educación superior, el gran reto que hoy se plantea.

Ahora bien, se pretende que el producto de este estudio pueda ser útil en la orientación de políticas, directrices, planes o líneas de acción que permitan contribuir a disminuir la crisis presupuestaria de la Universidad de Carabobo, concretamente la Facultad de Odontología, a través del mercadeo de conocimiento como una estrategia de acción válida. La misma se realizó empleando una serie de instrumentos y técnicas para la recolección de la información, orientadas de manera especial a alcanzar los fines propuestos. El análisis documental de las fuentes bibliográficas, análisis de contenido, observación documental, análisis crítico y técnicas operacionales para el manejo de las fuentes. De igual modo, se utilizaron técnicas vivenciales o de relaciones de grupos mediante la observación directa. Los sondeos de opinión y entrevistas fueron estructuradas con preguntas cerradas. Con dichos elementos se pretendió realizar un análisis lógico y sistemático, primordialmente cualitativo, en menor grado cuantitativo.

La estructura del presente trabajo se conforma: en primer lugar, el abordaje de la temática objeto de estudio con una descripción de los síntomas que evidencian el problema y que permiten visualizar a través de opiniones y revisiones de bibliografía, la realidad presupuestaria de la Universidad de Carabobo, aunque es opinión de algunos sectores que la universidad no atraviesa una crisis por déficit presupuestario sino ineficiencia del recurso, lo cual resultaría interesante abordar en estudios posteriores. Seguidamente, se abordó la formulación del problema con el enunciado de una serie de interrogantes que facilitaron la definición de los objetivos del estudio, concluyendo este primer capítulo con una referencia a la justificación e importancia del mismo.

En un segundo capítulo se desarrolló la argumentación teórica conceptual que sirvió de base a la propuesta objeto del presente trabajo y orientó el desarrollo del proyecto.

En el tercer capítulo se describieron los lineamientos metodológicos a seguir para desarrollar dicho proyecto; incluyéndose aquí las fases planteadas, las cuales comprenden: una fase previa de diagnóstico, es decir la definición de cómo perciben algunos docentes de la Facultad de Odontología el asunto financiero y la autogestión. Se definieron las bases argumentales para la nueva propuesta y se estudiaron las diversas alternativas que pudieran plantearse para disminuir el déficit presupuestario, resultando el mercadeo de conocimientos el proyecto de mayor factibilidad. A partir de este momento se desarrolló la fase de programación, implantación y evaluación, las dos últimas de manera indicativa, puesto que escapan del manejo en el presente proyecto, al depender su ejecución de la decisión de las instancias universitarias a quienes compete esta atribución.

La importancia teórico-práctica se sustentó en que la propuesta trató de plantear un proyecto de factible realización, el cual podría ser aplicado en la Facultad de Odontología, siempre y cuando se permitan los hacedores de políticas romper con arquetipos mentales, un proceso de reingeniería de pensamiento, dado que la propuesta en cuestión involucra cambios significativos de esquemas mentales y del cómo hasta ahora se han hecho las cosas.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del Problema

Dentro del mundo universitario siempre ha existido la inquietud presupuestaria, inquietud justificada pues constituye este un punto neurálgico en el quehacer mismo de su vida, debido a la gran implicación que tiene en el desarrollo del acontecer del subsistema de educación superior.

Es así como la Universidad de Carabobo, integrante del subsistema de educación superior, ubicada en el centro del desarrollo industrial de Venezuela, de acuerdo a un estudio presentado por la Comisión de Auditoría Administrativa de la Universidad de Carabobo (UC), (1986), está inmersa dentro del contexto de crisis en el país y más especialmente dentro de la crisis de la educación superior, subrayada por el problema presupuestario.

Ahora bien, refiere Habermas, citado por Méndez (1993) que una crisis se expresa cuando los miembros de una sociedad, organización o conglomerado experimentan cambios de estructura en el patrimonio sistémico y sienten amenazada su identidad social; de allí, se pudiera inferir que si las condiciones financieras en el subsector de educación superior han cambiado, este cambio, necesariamente ha originado situaciones y condiciones diferentes.

Igualmente Pardo, citado por Méndez (1993), refiere que donde hay crisis aparece igualmente crisis de legitimidad cuando el sentido del orden construido se derriba y desde la crisis el individuo busca un nuevo orden que le devuelva la pérdida de sentido, la interrogante es, la universidad ha sido capaz de adaptarse al cambio, en esa búsqueda del nuevo orden, se ha apreciado “la danza del cambio, la inevitable interacción entre los procesos de crecimiento y los limitantes” (Senge, 2000, 9)

En este sentido, con apoyo en el método hermenéutico, el cual capta y analiza el problema desde la perspectiva interna de los miembros y no desde el punto de vista del investigador (Habermas, 1987), se sustenta el problema en base a opiniones de actores representativos de la vida universitaria. Así, con apoyo en esta premisa, se

hace referencia a las mismas.

En primera instancia, según documento emanado por los miembros de la Comisión de Auditoría Administrativa del Consejo Universitario de la Universidad de Carabobo (1986), existe una deficiencia creciente de recursos financieros. Ya desde hace dieciocho años se viene hablando acerca de esta situación, la cual, pareciera que en vez de detenerse, se agrava cada día más.

El presupuesto actual de la Universidad de Carabobo está distribuido de tal manera que el 92 por ciento cubre la partida correspondiente a gastos de personal, quedando solo un ocho por ciento para cubrir el resto de los gastos necesarios para la operación del sistema. La situación tiende a agravarse debido al crecimiento vegetativo. Esto generará una crisis de supervivencia cuyo efecto final será el colapsamiento de la institución.

(Comisión de Auditoría Administrativa, 1986. 25)

En la actualidad, según datos de la Oficina de Informática de la Universidad de Carabobo (2004), se destina el 80 por ciento para el pago de nómina, es decir, la universidad dispone de un 20 por ciento para cubrir todos los demás gastos del sistema.

Igualmente, dentro del mismo esquema, según refiere Maldonado, “hay que crear condiciones para que un Estado que invierte el nueve por ciento de su presupuesto nacional en educación superior no se convierta en insuficiente cuando en el año 2002 se va a recibir el 52 por ciento del presupuesto que se solicitó, doscientos mil millones menos que en el presupuesto del 2001”. (2001. 3)

En el mismo sentido, expresó el rector de la Universidad Central de Venezuela, Giuseppe Geannetto, en el marco de la discusión de la transformación universitaria, que “se debe plantear una Ley de Educación Superior, así como la creación de un fondo de financiamiento que permita apaciguar en momentos determinados, la crisis presupuestaria” (22/07/02. 5)

Por otro lado, Hamdan (1997), plantea que el sistema educativo recibe con violencia el impacto de la crisis financiera y encuentra mayor dificultad para

compensar las limitaciones y recortes presupuestarios, por no ser autosuficiente y depender de la asignación presupuestaria del Estado:

Consideración influenciada principalmente por factores externos del subsistema de educación superior, esto se refiere al problema financiero, el cual como reflejo de la crisis económica nacional, ha derivado en un recurrente déficit presupuestario para cada período académico y pareciera agravarse cada año por la presión inflacionaria y el incremento de la demanda de la población en la educación superior. Esta situación ha redundado en una reducción drástica en algunos programas de las universidades, teniendo especial impacto en la investigación. (7)

Ahora bien, el presupuesto debe resolver todas las demandas o necesidades en el subsector de educación superior, sueldos, salarios, pagos por servicios, beneficios a los estudiantes, pago de deudas al personal, compra de insumos, es decir, la docencia, investigación y extensión, aunado a que las asignaciones muchas veces se envían tardíamente... “Dentro de las principales acciones que nuestra alma mater deberá emprender está la lucha por el envío de los 37 millardos correspondientes al último trimestre de 2002” (Maldonado, 2002. A-2)

En este sentido, en el marco de la reunión OFEDO/UDUAL (Organización de Facultades, Escuelas y Departamentos de Odontología / Unión de Universidades de América Latina), la representante de la Red Latinoamericana por la salud oral, Dra. Maritza Sosa, de la Universidad de la Habana, expresó que los gobiernos de los países latinoamericanos asignan un presupuesto para la investigación de las universidades en el orden de 0,2 por ciento, mientras que en Estados Unidos y el continente Europeo, la asignación corresponde a un 35 por ciento aproximadamente del producto interno bruto. (Sosa, 2004).

Igualmente, según refiere el rector de la Universidad de Oriente, Pedro Mago, “en diciembre de 2003 ingresaron a la universidad 5,4 millardos de bolívares, producto de un crédito adicional pero son insuficientes para pagar la nómina, lo cual

asciende a 6,4 millardos de bolívares” (2004. A-2)

Y para finalizar, en las discusiones de propuestas de ley de universidades, el rector Ricardo Maldonado indica: “en la actualidad las universidades no cuentan con dinero suficiente ni con la infraestructura para albergar a un mayor número de estudiantes y el Gobierno nacional tiene una deuda con las universidades que impide cumplir con sus compromisos a tiempo” (2004. A-2)

Corresponde señalar algunos de los factores que intervienen en esta crisis presupuestaria, de la cual no escapa como ya se ha señalado, la Universidad de Carabobo, donde de acuerdo a estudios de la Comisión de Auditoría Administrativa de la Universidad de Carabobo (1986) se señala:

“La burocratización y el crecimiento desmesurado de la universidad en estos últimos años, la crisis de recursos fiscales que fuerza al Estado a estancar o disminuir el presupuesto universitario, aunado a la inflación presente, lo cual implica una merma continua del presupuesto real, la excesiva dependencia económica del país de la producción petrolera, en cuya base se elabora el presupuesto de la nación genera, por ende, inseguridad, evidenciada en la actualidad por las fluctuaciones que se producen constantemente en los precios del petróleo.”

(pag. 6)

De tal forma, que el presupuesto de la universidad ha variado considerablemente, pero también han variado las condiciones dentro de ella, la población general de la misma ha aumentado y la inflación se ha disparado a niveles difíciles de manejar.

**CUADRO N° 1**  
**RELACION ENTRE EL NÚMERO DE DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD**  
**DE CARABOBO, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y ALUMNOS**

<b>AÑO</b>	<b>Nº ACTIVOS, PREPARADORES Y JUBILADOS</b>	<b>Nº ADMINISTRATIV O</b>	<b>Nº ALUMNOS</b>
1986	2321	2231	50.000
1997	3067	3734	40.000
2000	3587	2734	40391
2004	3390	4017	43000

**Fuente:** Datos de la Oficina de Informática de la Universidad de Carabobo

Otro aspecto a resaltar, se refiere a la masificación de la educación superior, evidenciada en el cuadro anterior, no solo en el número de alumnos, llama la atención el incremento del personal administrativo, proceso que se ha acelerado y que ha desembocado muchas veces en un hacinamiento por la insuficiencia de la infraestructura requerida. “Las restricciones de planta física, equipamiento, recursos y materiales para la enseñanza han derivado en una disminución notable de la calidad de la enseñanza”. (Hamdan, 1997.89)

Bajo este panorama, “se vislumbra que existe una carencia de planificación integrada y coherente como base del presupuesto, constituye muchas veces, una lista de gastos autorizados que no se relacionan con metas y objetivos, por lo que su nivel productivo es bajo”. (Comisión de Auditoría Administrativa, 1987. 24)

En este sentido, si se observa el crecimiento continuo que presenta, en este caso la Universidad de Carabobo, se pudiera citar la expresión de Valentier (2001), “La planificación no da garantía de éxito, y el no hacerla, mucho menos”. (101)

Así, planteamientos en relación al manejo de las deficiencias presupuestarias han aflorado de diversos sectores de la vida nacional, y el cobro de matrícula, en una época se vislumbró como una posible solución, ahora bien, es pertinente en este sentido considerar variables tales como nivel socioeconómico del estudiantado y el carácter regresivo del gasto público en educación superior.

Sin embargo, ante esta realidad surgieron otras, según estudios de la Oficina de Planificación del Sector Universitario en el año de 1997, citado por

Sansó, (1998) un pago de matrícula en el orden de los 100.000 bolívares mensuales por estudiante alcanzaría a cubrir apenas el 15 por ciento del presupuesto de las mismas, sin contar con las excepciones de carácter socioeconómico a que habría lugar.

Ante este escenario se percibe entonces que: “la matrícula es en consecuencia, un componente minoritario de los ingresos totales de una universidad de cierto nivel y el aporte financiero del Estado es, hasta el momento fundamental para garantizar la viabilidad de las mismas” (Rondón de Sansó, 1998. A-4).

Por otro lado, el escenario sociopolítico del país dio un viraje tal, que borró del panorama la posibilidad anterior, tanto que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en el artículo 103, consagra el derecho al estudio. ...“La impartida en las Instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario...” Entonces, ¿Qué hacer con este presupuesto deficitario o ineficiente? Indudablemente muchos son los factores que deberían tocarse, pero ante una realidad de insuficiencia o ineficiencia presupuestaria en la UC., se debe comenzar a plantear definitivamente un cambio de conducta, lograr armonizar una visión compartida que haga transitar el camino de búsqueda continua de mayores niveles de eficiencia, eficacia y efectividad de gestión y calidad académica, de eficiencia presupuestaria, que conduzcan la difusión del conocimiento, la gestación de una cultura organizacional proclive la rendición de cuentas a la sociedad y del desenclaustramiento tendente a una acrecentada pertinencia social de las universidades.

Dentro de esta problemática aparecen alternativas de solución en base a desarrollar nuevos modelos para la gestión del cambio. En este orden de ideas, afloran una serie de interrogantes que los universitarios deben responder, parafraseando a Hamdan (1997):

- ¿Existe una tendencia en cuanto a la eficiencia y eficacia interna y externa, marcadamente descendente en relación al proceso y al producto?
- ¿Está la universidad adaptada al cambio sostenido?

Refiere Handam (1997), que en Educación Superior se ha adoptado el

presupuesto programa como metodología presupuestaria, con la finalidad de determinar los objetivos y los insumos requeridos. Sin contar con recursos ilimitados, las instituciones, particularmente a quien le corresponda, deben seleccionar entre una variedad de programas y servicios, los cuales permitan cumplir de modo eficiente los propósitos. La dificultad de una selección óptima, en el sentido “de lo mejor, lo preferido o lo más racional en cuanto a la asignación lleva a consideraciones objetivas y subjetivas o a ambas. Pueden seguirse obviando consideraciones de tipo intangible, producto del juicio o experiencia de quienes toman las decisiones” (137).

En este sentido, la participación directa de la asignatura, en la elaboración de los planes operativos, pudiera disminuir la brecha entre “lo mejor, lo preferido o lo más racional”, más sin embargo, si existe un presupuesto deficitario por mayor participación que haya, incluso asignándole el presupuesto directamente a la asignatura a través de una descentralización, el déficit seguiría presente.

Ahora bien, esta situación exige cambios de paradigmas, de modelos, de mapas mentales, además de todo, flexibilidad para la innovación creadora que definitivamente deberá implantarse en el subsistema de educación superior, para lograr acrecentar el rendimiento cuantitativo y cualitativo de sus instituciones lo cual conduzca al cambio.

Entonces, esta situación de crisis amerita una seria reflexión, por cuanto el presupuesto para las universidades se hace cada día más insuficiente, razón que sin duda, debe invitar a los universitarios para que asuman mayor responsabilidad personal dentro del contexto de la misión de la universidad, como contribución al desarrollo humano y a la solución de problemas para la sociedad.

Es responder a una situación a través de alternativas viables para manejar la crisis presupuestaria, donde “el conocimiento, bien intangible que produce la universidad, visto desde la perspectiva del postmodernismo, se ubica como un cuarto factor productivo, un producto costoso y demandado en el mundo global, por lo que se hace difícil comprender los alcances e implicaciones de algo inmaterial que se origina en la actividad neuronal” (Guevara, 2003.4). En este sentido, ante esta

situación se plantea una estrategia que involucre el conocimiento como un bien que pudiera mercadearse.

## **1.2 Formulación del Problema**

El proceso de financiamiento de la educación superior, bajo el esquema actual, con el Estado como fuente casi única de provisión de fondos, conlleva a una recurrencia deficitaria indetenible en los presupuestos asignados a las instituciones, ¿puede surgir una alternativa que parta de la asignatura, donde se implemente una estrategia de mercado de conocimiento para contribuir al manejo de la crisis presupuestaria en la Facultad de Odontología de la U C?

## **1.4 Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1 Objetivo General:**

- ◆ Diseñar una estrategia que favorezca el mercadeo con la finalidad de crear una alternativa capaz de generar recursos que contribuyan a disminuir el déficit presupuestario en la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo,

### **1.4.2 Objetivos Específicos:**

- ◆ Plantear cómo la asignatura y/o el departamento de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, podrían implementar estrategias de mercado de conocimiento para generar recursos propios que contribuyan a suplir el déficit presupuestario.
- ◆ Considerar la aceptación de los docentes para generar ingresos propios para la facultad a partir de la asignatura.
- ◆ Formular la estrategia para mercadear el capital intelectual que coadyuve a manejar, a través de la asignatura en la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, la crisis presupuestaria.

### **1.5 Delimitación y Alcance**

El estudio se planteó repensar los procedimientos que se han desarrollado en la Universidad de Carabobo, en relación a la generación de ingresos en la universidad, para crear una nueva forma de hacer las cosas, la cual conduzca a una mayor productividad que genere satisfacción a todos los actores involucrados en este proceso; viene a representar una ventana que se pretende abrir al intentar crear y modificar procesos en las estructuras administrativas de la U.C. al proponer una estrategia de mercadeo de conocimientos, como alternativa que contribuya a manejar las crisis presupuestaria.

El estudio se realizó en la Universidad de Carabobo y concretamente en la Facultad de Odontología, primero porque la misma está enmarcada dentro de las facultades prestadoras de servicios y además con un potencial extraordinario para producir insumos para el mercadeo de productos en la rama odontológica; por otro lado, la función social que debe cumplir la universidad, la vincularía de manera más directa al entorno en función de las demandas, porque si bien hay demanda de servicios, existe una demanda particular del egresado en relación a su continua formación, lo cual permite desarrollar una línea de acción focalizada en este público y en consecuencia, la obtención de recursos propios, por ser una facultad donde, cuyos egresados demandan un vínculo estrecho, constante y continuo.

El ámbito temporal de la misma está circunscrito al año 2003, con proyección al año 2005.

### **1.6 Justificación e Importancia**

La investigación propuesta trata de plantear alternativas para lograr manejar la crisis presupuestaria de la Universidad de Carabobo, dado que donde aparece una crisis, habrá igualmente crisis de legitimidad, porque el sentido del orden construido por los miembros de la sociedad u organización se derriban, y desde la crisis el individuo busca un nuevo orden que le devuelva lo que ha perdido. Por ello, Arenas, citado por Méndez (1993), interpreta la crisis como proceso creativo de nuevas situaciones.

Se adoptaron conceptos y premisas de la gerencia moderna con apoyo en la ciencia económica, al producto que ofrece la Universidad: el conocimiento, el cual está inmerso en el capital intelectual de la organización universitaria como un activo inmaterial o bien intangible. Peter Drucker, en *La Sociedad Poscapitalista*, citado por Mora (2002), “advertía de la importancia de no descuidar la Sociedad del Conocimiento, señalaba que se estaba entrando en la sociedad del conocimiento, donde el recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos naturales ni el trabajo, sino que es y seguirá siendo el conocimiento” (C-6)

Por ello, la importancia teórico-práctica de esta investigación radica en que es una propuesta de factible realización sobre la premisa de que el conocimiento puede mercadearse, se coloca en el plano del debate la importancia del “capital intelectual en la estructura de producción de la universidad, es un factor de producción de primer orden para mejorar la productividad de la sociedad, los niveles de competitividad y desempeño productivo” (Guevara, 2003. 4).

Además, el presente estudio contribuye a repensar el manejo de la crisis a través de alternativas como la obtención de fuentes de financiamiento, planteando una ruptura paradigmática, dado que, como expresa Hamdan (1997): “Existe una resistencia derivada del temor de la comercialización excesiva del producto de las universidades” (195) y en otro sentido, se pudiera hablar del fortalecimiento de la pertinencia del producto de las universidades. Es una propuesta de opción válida con la posibilidad de representar una fuente de recursos para la universidad sin menoscabo de su rol y de sus prioridades académicas. Igualmente, Ferreira (2004), expresa: “Venezuela tiene más universitarios por habitantes que España, Francia, Inglaterra y Japón, nuestro problema es que no hemos transformado al universitario en un productor de conocimiento” (A-8).

Ahora bien, es posible realizar esta propuesta, partiendo de la premisa: “los verdaderos cambios están en la mente, en nuestra forma de pensar como condición de nuestras actuaciones. Más allá de la metodologías y demás propuestas técnicas, está

nuestra voluntad, nuestra actitud y capacidad para pensar” (Pizzolante, 1999. 18).

Lo anteriormente expuesto, será posible gracias a la Reingeniería del Pensamiento, que de acuerdo a Pizzolante (1999) “es un término que engloba dos conceptos de actualidad gerencial, Reingeniería de Procesos y lo que han llamado los centros de Altos estudios del oeste de los Estados Unidos, el Capital Intelectual” (19), ahora, reingeniería es una revisión fundamental y rediseño radical de procesos para mejoras y el capital intelectual involucra el recurso humano, es conectarse al paradigma postmoderno al tomar en consideración al sujeto y no al objeto, al hombre como comunicador social.

Esto permitirá romper con los arquetipos mentales a los que se está atado con respecto a la propuesta en cuestión. Siendo una manera de enfrentar parte de los retos mal llamados “*problemas*” que día a día viven ejecutivos, docentes y empresarios en el seno de las organizaciones empresariales e institucionales, en este caso, el déficit presupuestario. Tom Peters autor de “En búsqueda de la Excelencia”, citado por Arias.

En otro orden de ideas, la aplicación de dicho proyecto abrirá compuertas que permitirán, de una forma tangible obtener resultados del mismo, disminuir la crisis presupuestaria de la Facultad de Odontología en un inicio e incentivar a los docentes para que sean motores fundamentales del proyecto, logrando fortalecer al unísono, la investigación en la universidad. Posteriormente, si se llegara a demostrar su efectividad, propagarlo hacia toda la universidad como proyecto ambicioso y de gran envergadura, que responde a los retos de la comunidad y a la crisis económica social del país que le plantean a las instituciones universitarias.

Finalmente, la situación presupuestaria se ha agravado, toda vez, que ya pareciera ser una premisa, el hecho de que el Estado se declara ineficiente para resolver el problema financiero de la educación del tercer nivel, achacándole a las universidades toda la responsabilidad. Este es la principal motivación para el desarrollo de la presente investigación, pues en definitiva, se debe internalizar este hecho para lograr respuestas efectivas ante la situación, que permita a la educación superior venezolana incorporarse al debate, desde una posición de verdadero

liderazgo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL DE ANÁLISIS**

#### **2.1 Antecedentes**

Una revisión detenida del material bibliográfico vinculado con el estudio ha puesto de manifiesto que existe interés de parte de los estudiosos en el ámbito universitario por el problema presupuestario.

La revisión bibliográfica arroja algunos trabajos que pueden relacionarse con lo planteado, que tienen que ver con autogestión, aún cuando no del sector universitario, otros están relacionados porque estudia la gerencia universitaria, en el ámbito latinoamericano y europeo.

En el trabajo realizado por Celis (1987), titulado “*Modelo de Autogestión Administrativa para la Escuela Técnica Agropecuaria Sosa del Estado Guárico*”. Se realizó una investigación enmarcada dentro de un proyecto factible, la población estuvo integrada por 24 docentes que laboran en la institución. Se indagó acerca de los procesos administrativos que deben cumplirse en educación, además sobre los aspectos de producción, financiamiento y comercialización de los bienes producidos en la escuela. Concluyó que era necesaria la construcción de una cooperativa de producción de bienes.

Por otro lado, la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, presenta ante el Consejo de la Facultad, el Reglamento de la Estación de Promoción y Desarrollo Tecnológico, la cual es “...un organismo mediante el cual se comunica la Facultad de Ingeniería con todos los sectores públicos y privados en lo referente a la consecución y administración de Proyectos tecnológicos de interés local y nacional” (Estatuto de la Estación de Promoción y Desarrollo Tecnológico, 1990. Pág. 2).

En el mismo orden de ideas, La Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, en el año de 1996, presentó un documento ante el Consejo de la Facultad, sobre la creación de la Unidad de Investigaciones

Morfopatológicas (UNIMPA), cuyo objetivo macro es investigar y adicionalmente fomentar el desarrollo de tecnología y prestación de servicios, donde, según se expresa en el documento, “...cualquier beneficio económico que se obtenga, deberá ser invertido en la Unidad en un porcentaje no menor de 60 por ciento, no menos del 20 por ciento al CODECIH y el resto a la Facultad de Odontología” (Documento de UNIMPA, Consejo de la Facultad de Odontología, 1996, Pág. 19).

En ese mismo orden de ideas, Hamdan (1997) en su trabajo “Un Nuevo Modelo de Gestión para la Educación Superior”, expresa que:

Es notoria también, una propensión a la obtención de fuentes alternas de financiamiento en las grandes Instituciones públicas que tradicionalmente han dependido del Estado, venciendo la resistencia derivada de la comercialización excesiva del producto de las universidades, en detrimento de sus programas básicos. Esto coincide con el desarrollo de la investigación aplicada en las universidades, mediante los convenios para proyectos determinados y a través de la red de empresas universitarias que se han venido desarrollando en muchos países, siendo Venezuela un ejemplo de ello, ya que se han desarrollado en muchas universidades Fundaciones, para que por intermedio de ellas formar empresas universitarias, con miras a comercializar los productos de la investigación, hecho éste que a su vez, permite la presencia universitaria ante el sector productivo y el rescate de la credibilidad de la sociedad en las organizaciones universitarias.(Pág.195)

El trabajo de Gómez (1997), titulado “*Programa de Promoción de Recursos Financieros mediante la autogestión para la Escuela Técnica Industrial Pedro Zaraza*”. Se aplicó una encuesta al personal directivo y docente de la institución que en total fueron 48 personas para determinar estrategias en cuanto a duración,

recursos y actividades a realizar para el desarrollo del programa. Se concluyó que existe disposición a participar en la búsqueda de soluciones autofinancieras como alternativa para mejorar el proceso educativo, a través de la generación de recursos para la adquisición de insumos. En tal sentido, se elaboró una propuesta de autofinanciamiento.

Otro trabajo que sirvió de referencia porque trata sobre la gerencia universitaria, es el de Challa (2000), titulado “*Aproximación Teórica al modelo de Gerencia Universitaria y Cultura Organizacional*”; se desarrolló en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. La población estuvo integrada por las personas que laboran en la institución. Los resultados denotan que la cultura organizacional que presenta la institución es débil y fragmentada, donde uno de sus principales motivos, según expresa el autor, es el déficit presupuestario con un modelo gerencial vinculado estrechamente a esa cultura, alejado de las tendencias modernas, en función de ello se elabora el modelo de gerencia Universitaria que se considera adecuado para mejorar el clima organizacional, donde se toca el aspecto financiero de autogestión para contribuir a ello.

En el trabajo realizado por Pinto (2001), titulado “*Teoría de la gestión Participativa para las Instituciones de Educación Superior*”, la muestra estuvo representada por cuatro instituciones de Educación Superior del Distrito Capital. Los resultados revelaron que no hay participación, el clima no es positivo y la calidad del servicio es deficiente, lo que condujo a la construcción de la teoría sobre la gestión participativa, lo cual tocó el manejo de la escasez de recursos entre sus conclusiones.

Así, entonces se observa, que indefectiblemente, la Universidad está obligada a reaccionar ante estas realidades, ya se discute en el marco de las Propuestas para la Ley de Educación Superior, la creación de leyes complementarias: Ley de Financiamiento de la Educación Superior, la creación de fondos especiales que permitan financiar proyectos relevantes; el otorgamiento de zonas rentales para cada universidad oficial; financiamiento especial para su desarrollo y facilidades en los trámites y permisología y la

Ley de financiamiento especial para el desarrollo de la planta física de todas las instituciones de educación superior oficiales.

Igualmente, existen estudios en países de América Latina, Hamdan (1997), reflejan que en Colombia, existe subutilización de la fuerza de trabajo de los egresados universitarios, a la vez que se ha perdido la eficiencia externa de la educación superior. En este país existe el mayor número de universidades privadas en relación a toda América Latina, las cuales se financian con el pago de matrícula mayormente y con la investigación las que tienen programas desarrollados en esta área.

Por otro lado, estudios del mismo autor, arrojan que en Alemania, la Universidad es de Investigación, si bien la educación es financiada por el Estado, la investigación en contraste con la enseñanza es el medio para generar reputación y dinero en las instituciones de enseñanza superior.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Recursos Productivos de la Universidad**

Si productividad es la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en una unidad de tiempo, la universidad que va en procura de la verdad y en afianzar los valores trascendentales del hombre, también produce *bienes* perceptibles en una unidad de tiempo, puesto que colabora en la orientación del país, en el esclarecimiento de los procesos nacionales y realiza una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia, para lo cual es necesario crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza. Así mismo, al formar a sus egresados, produce los equipos profesionales y técnicos que necesita la nación para su desarrollo y progreso, de conformidad con lo establecido en la Ley de Universidades, el deber ser.

En torno a esto, las funciones esenciales de las universidades explícitas claramente en la vigente Ley de Universidades son: la docencia, la investigación y la extensión y servicios, actividades que generan gastos elevados por su naturaleza compleja.

Ahora bien, la universidad por derecho puede generar recursos, no es una obligación generarlos para su funcionamiento, pero si un derecho, luego, se puede comercializar la tecnología por ellas desarrollada, industrializar un producto que provenga de sus investigaciones, vender asesoramiento en diversas materias, o por otro lado, mercadear el conocimiento, si se asume como un bien que en estricto sentido no se puede trasladar o transferir de uno a otro sujeto, dado que el mismo es un bien intangible en el sentido amplio; sin embargo, cuando se habla de transferir conocimiento, en sentido restringido, se hace referencia al acto de aprendizaje, implícitos en la construcción de significados por parte del sujeto que aprende, es decir, una capacidad que tiene quien aprende de aplicar, trasladar y construir los conocimientos aprendidos a nuevas situaciones. Beltrán (1993).

Entonces, el sistema de educación superior es esencialmente, un sistema de comunicación, donde se logran ofrecer los variados “tipos humanos, con capacidades tecnológicas, con nuevas y mejores aptitudes productivas, con el capital del conocimiento implícito, los cuales representan sus principales bienes” (Páez, 1998. Pág. C-6).

### **2.2.2 La Crítica Empresarial de la Universidad Gratuita**

En Venezuela existió, hace aproximadamente cinco años, una fuerte arremetida de algunos sectores empresariales contra la gratuidad de la enseñanza en educación superior, debido, según aducían, a la situación coyuntural que atravesaba el país en el campo económico ante la caída de los ingresos fiscales petroleros que imposibilitaba seguir sustentando el presupuesto de la educación superior, basándose en el presupuesto del Estado.

Manifiestan que la universidad exhibe una burocracia desmesurada y extraviada de un sano esquema de eficiencia administrativa, por lo cual sostienen que el Estado no puede sostener instituciones que no garanticen el marco mínimo de eficiencia en sus procesos productivos. Alegan que el profesional que egresa no está en consonancia con las demandas del sector productivo y en otros casos no existe una adecuada promoción de profesionales en relación a la demanda del sector productivo.

(Mendoza, 1998, pag. 2-2).

Igualmente, el sistema y sus universidades no responden, están como paralizadas, “la crisis es crónica y muy peligrosa mantenerla en estos momentos difíciles para el país” (Méndez, 1993.1).

Se habla desde la perspectiva empresarial, de un despilfarro de recursos aplicados a la Educación Superior, razón por la cual han planteado la mejor utilización de los recursos y la diversificación de las fuentes de financiamiento, lo cual permitiría aliviar la carga del Estado. Se critica el papel de las universidades por su ineficiencia; este ataque pone a la universidad frente al problema del presupuesto. La estrategia externa, según Pardo (1992): “Es restringir la fuente económica para que la universidad pierda su papel rector en la cultura y en la ciencia y se incentive la creación de universidades privadas”. (pág. 22)

Por otro lado, refiere Hamdan (1997), que los empresarios perciben que “las universidades se aíslan de los sectores económicos, como consecuencia de la crisis financiera, la hipertrofia matricular y su baja productividad, en el sentido de generación de nuevos conocimientos, tecnologías de punta, así como bienes y servicios necesarios en los sectores productivos” (pág. 8).

En este sentido, la universidad, en relación a su política de comunicación e imagen, tomando el concepto de Pizzolante (1999), hacia el empresariado, no ha logrado ganarse la confianza y credibilidad, no existe una buena percepción colectiva del empresariado hacia la universidad, en relación a la eficiencia, eficacia y productividad de la misma.

De allí, que se critique, por un lado, la equidad del gasto, dado que desde el punto de vista de Fields, citado por Navarro (1993), un programa de gasto es equitativo si cada uno de los diferentes grupos de la población recibe una fracción del gasto contemplado en dicho programa a su importancia relativa.

Sostienen que el 70 por ciento de los estudiantes que ingresan a las universidades, provienen de la educación privada, por lo cual opinan que pudiera

implementarse el cobro de acuerdo a la condición socioeconómica y de esta manera el Estado podría invertir en otros rubros del sector público.

### **2.2.3 Carácter regresivo del gasto público en Educación Superior**

Los programas de gasto educativo se justifican usualmente en términos de eficiencia y equidad. En términos de eficiencia el gobierno debe invertir en educación como resultados tanto como de las externalidades positivas de la educación universalizada, como para el corregir las imperfecciones del mercado de capitales que hacen difícil para mucho proyectos de inversión en capital humano, el encontrar financiamiento adecuado. (Jiménez, 1987, 101)

Un programa de gastos se dice que es equitativo, si cada uno de los diferentes grupos de la población recibe una fracción del gasto contemplado en dicho programa, que es proporcional a su importancia relativa de la población total.

Según datos aportados por el estudio, basado en el análisis de clasificación de FUNDACREDESA. (1990, Pág., 76) los niños y jóvenes provenientes del 20 por ciento mejor situado socioeconómicamente de la población, reciben cerca del 40 por ciento del gasto, mientras que los provenientes del 40 por ciento en mayor desventajas socioeconómicas, reciben menos del 30 por ciento del gasto público en educación.

Observando estos resultados, se comparte el criterio expuesto por Navarro, el cual sostiene:

La equidad, entonces se encuentra en tela de juicio, tanto que en el nivel de Educación Superior, no se garantiza el acceso a la educación gratuita a los estudiantes que no tiene recursos, de hecho está demostrado que la mayor parte del gasto va hacia educación superior y esta a su vez, es usada mucho mas intensamente por los estratos más altos, tanto

como cinco veces su participación en la población del país. La causa aparente, la directa de la falta de equidad del gasto, es el arreglo financiero exigente en la Educación Superior Pública, según la cual, el método de proporcionar ayuda económica a los estudiantes es el mínimo cobro de matrícula. Es decir, no existe focalización en la ayuda hacia los más necesitados. (Navarro, 1993, Pág. 104).

Datos más recientes, según cifras del Instituto Nacional de Investigaciones Económicas de la Universidad Católica Andrés Bello, citado por Barreiro, (2002), “señalan que en el año 2002, de los 10,8 millones de pobres, 6,687 millones vivían en familias de pobreza no extrema, de los cuales, sólo el 4,3 asistía o había aprobado un grado universitario” (pág. 5)

Luego, esta situación fortalece la percepción del colectivo empresarial de la universidad en relación a la eficiencia, eficacia y efectividad en relación al uso de la asignación presupuestaria.

## **2.3 Conceptos de Economía**

### **2.3.1 El Papel Económico del Estado o Las Funciones de Estado**

Cuando se habla de papel económico del Estado, se debe pensar en el fomento de la eficiencia, la equidad, el crecimiento y la estabilidad macroeconómica. Los programas públicos que favorecen la equidad se apoyan en los impuestos y el gasto para redistribuir la renta a favor de algunos sectores. El Estado apela a los impuestos, el gasto y la regulación monetaria para fomentar el crecimiento y la estabilidad macroeconómica, en el caso venezolano, a los ingresos fiscales por concepto de renta petrolera.

La clasificación de las funciones públicas propuestas por el profesor Richard Musgrave (Moratinos, 1995), enuncia tres grandes funciones o ramas del presupuesto del Estado: *Asignación*, *Distribución* y *Estabilización*, funciones separadas pero estrechamente interrelacionadas.

El mercado también puede fracasar en la asignación eficiente de recursos,

porque no alcanzan las condiciones de competencia perfecta. Por otro lado, el Estado debe conseguir los ingresos necesarios para pagar sus bienes públicos y financiar los programas de distribución de la renta, estos ingresos proceden de los impuestos sobre la renta de las personas y las sociedades, sobre los salarios, sobre las ventas de bienes de consumo, sujeto estos a la legislación impositiva, entre otros, en Venezuela, la explotación de los recursos naturales.

### **2.3.2 Los procesos productivos en una economía moderna**

En una economía como las occidentales, la mayoría de las decisiones económicas se toman en los mercados, que son mecanismos por medio de los cuales los vendedores y los compradores realizan intercambios.

Adam Smith proclamó que la mano invisible de los mercados generaba el resultado económico óptimo al buscar los individuos su propio beneficio. Y aunque los mercados distan de ser perfectos, han demostrado ser considerablemente eficaces en la resolución de problemas del cómo, el qué y el para quién (Samuelson, 1993).

El mecanismo del mercado determina el qué y el cómo, los votos monetarios de los individuos influyen en los precios de los bienes, estos guían las cantidades a producirse de cada uno. Cuando se demanda una mayor cantidad de un bien, se puede aumentar la producción. El precio resuelve el problema del para quién, el qué y el cómo. La distribución de la renta es determinada por la propiedad de los factores de producción y por sus precios. Quienes posean factores de producción, recibirán ingresos por la venta de los bienes de consumo y, aquellos que posean bienes no valorados por el mercado, recibirán una renta baja.

### **2.3.3 La Oferta y la Demanda de una Economía Moderna**

El análisis de la oferta y la demanda, muestra como aborda el mecanismo del mercado los tres problemas económicos, el qué, el cómo y el para quién. Una tabla de demanda representa la relación entre la cantidad demandada de un bien y su precio.

Hay muchos elementos en la curva de la demanda, cuando varían estos factores (los gustos, los precios, la población). La curva de la oferta muestra la relación entre la cantidad que los productos desean vender de un bien su precio. Generalmente la cantidad ofrecida responde positivamente al precio. Existen igualmente otros elementos que afectan la oferta. El costo de producción del bien, determinada por la situación de la tecnología y por los precios de los factores. Otros son los precios de los bienes afines, la organización del mercado y elementos especiales.

#### **2.3.4 La Demanda y la Conducta del Consumidor**

Los economistas explican la demanda de consumo mediante el concepto de utilidad marginal decreciente. La utilidad representa el grado de provecho o de satisfacción que reporta a un consumidor un bien. La satisfacción adicional obtenida, se denomina utilidad marginal o adicional. Ahora bien, de allí que una de las principales funciones de la economía, sea explicar los principios de la conducta del consumidor, según la Ley de la Demanda, se tiende a comprar una mayor cantidad de un bien cuando es barato. Las preferencias personales explican, una buena medida, la conducta del consumidor y las demandas del mercado.

La teoría de la utilidad y la conducta del consumidor ayuda a descifrar unos misterios. “La gente se preguntará, por que la fuente de vida, el agua, es tan barata, y los bienes de lujo inútiles, como las pieles, por ejemplo, son caros” (Samuelson, 1993, pag. 302).

#### **2.3.5 Estrategias de Mercado**

Señala Kotler (1994, Pag. 8) que el “mercadeo es un proceso social, constituido por grupos de individuos que obtienen lo que necesitan, o desean, a través de generar, ofrecer e intercambiar producto de valor con sus semejantes. Básicamente el mercado se basa en necesidades, deseos y demandas. De allí que el mercado esté conformado por todos aquellos que comparten una necesidad, un deseo específico, y están dispuestos a participar en una actividad que satisfaga sus demandas.

Este enunciado remite al concepto de mercadotecnia, actividad humana que estudia el mercado, para potenciar y revitalizar intercambios entre posibles clientes que desean satisfacer una necesidad, una aspiración.

Si una parte busca más activamente un intercambio que otra, la primera se llama mercadólogo, la segunda, clientes potenciales. El mercadólogo, es aquel que busca un recurso de alguien más y está dispuesto a ofrecer algo de valor a cambio.

Llevar a cabo procesos de intercambio requiere una considerable cantidad de trabajo y pericia. La administración de la mercadotecnia tiene lugar cuando, por lo menos una parte que participa en el intercambio potencial piensa en los objetivos y medios para lograr las respuestas deseadas de las otras partes, por tanto, “La mercadotecnia es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales” (Kotler, 1994, 130).

#### **2.3.4 La Hacienda Universitaria o actividad en relación a las finanzas de la universidad**

Al hacer referencia a la Hacienda Universitaria, se habla de todo el conjunto de bienes que ingresen o se invierten en la administración universitaria. “La universidad, como es institución pública, administra recursos procedentes, cada vez más en forma directa de cada uno de los venezolanos. Estos constituyen el presupuesto Universitario, el cual posee en el país, unas características particulares”. (Fuenmayor, 1995, pag. 38). Particulares, porque en principio proviene casi en su totalidad de las rentas petroleras, por otro lado, según datos de la Oficina de informática de la UC.(2004), el 80 por ciento del presupuesto se usa en pago de

nómina, por citar algunas de las condiciones del mismo. Este es el punto álgido de la educación superior en Venezuela, pues de ella se derivan la mayoría de los males que en ella se observan, constituyendo así, uno de los eslabones de esa cadena de debilidades que hoy exhibe.

#### **2.4.2 Financiamiento Universitario**

La educación del país, se financia a través de la asignación presupuestaria que hace la nación al sector educativo, el cual corresponde al 6,1 por ciento del producto interno bruto al año, el tres por ciento corresponde al sector universitario.(Oficina de Informática de la UC, 2004). “En la ley de presupuesto se incluirá anualmente con destino a las universidades nacionales, una partida cuyo monto global no será menor del 1 ½ por ciento total de rentas que se propongan en dicha ley”. (Ley de Universidades, Artículo 13).

Si se refiere la partida de asignación presupuestaria proveniente de las rentas de la producción petrolera de la nación, no resulta ningún misterio que el país atraviesa desde hace algún tiempo, por una crisis fiscal, que parece, hasta el momento, difícil de superar.

#### **2.4.3 Generación de Ingreso en las Universidades**

La producción de ingresos propios se ha presentado como una estrategia para superar la crisis, con definiciones claras que enuncian que las actividades que se realizan con ese propósito no deben comprometer las funciones esenciales de la Universidad, deben procurar el desarrollo independiente del país y resolver necesidades reales y sentidas de la mayoría de la población, siempre ligadas estas a la docencia, investigación y extensión, servicios. “Esta actividad ha sido concebida como un derecho y no una obligación de las mismas”. (Fuenmayor, 1.995, 45).

Existe entonces la sentencia de que generación de ingresos no puede convertirse en un fin en sí mismo, sino más bien como una actividad complementaria del quehacer universitario.

La gerencia de ingresos financieros, hasta ahora, no ha sido una función universitaria, las funciones universitarias, según la Ley de Universidades son: docencia, *investigación y extensión*, actividades estas que generan elevados costos debido a su naturaleza. Ahora bien, si no es función universitaria la generación de ingresos propios, y es si un derecho, por que ni siquiera como derecho es explotado, y cuando lo es llega a cubrir, como máximo un cinco por ciento del presupuesto universitario. (Fuenmayor, 1.995. 72).

## **2.5 Gerencia Moderna y Cultura Universitaria.**

El papel a jugar por las universidades, imperativamente, debe ser protagónico. No será sencillo, pero si definitivo para acoplarse a las exigencias de hoy. Se hace impostergable motivar la cultura universitaria hacia la destrucción de las barreras que interfieren el paso a las innovaciones que se requieren, un poco romper con esa parálisis paradigmática, de manera de reingeniar el posicionamiento en la sociedad, a través de la pertinencia social de las universidades. Se torna impostergable, primero por las presiones de orden presupuestario y financiero a que han sido sometidas; y segundo, por el agotamiento del modelo universitario vigente, enclavado en el paradigma positivista, “con una estructura centralizada, autoritaria y paradójicamente dispersa e ineficiente”, (Méndez, 1993. Pág. 99), que aún no ha tomado en consideración la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones, un modelo centralista, interesado en el producto y no en el proceso, en el objeto y no en el sujeto, que obliga a reaccionar ante las demandas del nuevo milenio.

Para ello es necesario una nueva estrategia de análisis de situaciones donde no se reúna la linealidad y la logicidad del hemisferio izquierdo cerebral, sino que se dé cabida a una forma de pensar dentro del modelo postmoderno, donde exista espacio para la creatividad, la intuición y los saltos de innovación, esto es una gerencia humanizada, descentralizada e integrada eficaz, eficiente y efectiva socialmente, donde el hombre es el centro del desarrollo humano.

Necesitamos pensar de una manera creativa y holística, de forma integral,

empleando la totalidad de nuestro cerebro. Es así como esta realidad se evidencia, a través de las impresiones de J. Champy (1.995), cuando afirma lo siguiente: “...Tenemos que abandonar el credo de la administración. Hacerlo bien y luego seguir por ese camino y adoptar en cambio, el credo, *hacerlo bien y luego hacerlo mejor, y mejor, o aún hacer otra cosa distinta...*” (Citado por Páez, 1.998, C-6) “...El mundo que hemos creado con nuestro nivel de pensamiento crea que no podemos resolver al mismo nivel de pensamiento...” (Albert Einstein, citado por Sánchez, 1996, 1-5). Es reconocer el proceso integrador de la gerencia.

El paradigma que surge, el postmodernismo, esta cambiando la concepción, las reglas de juego, los modos de hacer las cosas. “Hablan de desaprender lo aprendido para reaprender y en un nuevo sentido común, del cual se derivan otros cánones...” (Ávalos, 1998,1). “Hay que salirle al paso de un modo conceptual, a un modelo mental, y de acción que ya no tiene significado alguno y dejar emerger por otro lado, ideas y maneras adecuadas a las circunstancias de hoy”. (Senge, 1992).

### **Descentralización de la Administración Pública**

Para los efectos, “la descentralización es un proceso de transferencia de competencias y servicios de un nivel político, territorial superior a otro u otros inferiores de diversa índole, puede ser financiera, de gestión o política” (Fernández, 1997. Pág. 15).

Se refiere, la descentralización administrativa, al carácter técnico administrativo de la descentralización, como instrumento que debería permitir un mayor rendimiento, con una mejor utilización de los recursos de que se dispone, optimizando la eficiencia y economizando los esfuerzos al máximo.

Así, la descentralización, significa participación en la toma de decisiones, reconocimiento de que la base es heterogénea con sentido de responsabilidad y autogestión, implica fluidez en el ejercicio de la autoridad hacia otros niveles, donde se mantienen las relaciones en la organización para convivir.

### 2.5.1 El Conocimiento

La educación es y seguirá siendo la mejor inversión en todas las áreas productivas de cualquier país, pero esa inversión debe estar garantizada, independientemente de los atributos del presupuesto universitario. El Banco Mundial, citado por Ávalos, 1998), ha calculado que los 29 países que concentran el 80 por ciento de la riqueza mundial, deben su bienestar, en un 67 por ciento al capital intelectual (educativo, investigación científica y tecnológica, sistema de información), en un 17 por ciento a su capital natural (materias primas) y en un 16 por ciento a su capital productivo (maquinaria e infraestructura). La riqueza social es fruto de la materia gris, resultado de una producción brutal de conocimientos y tecnologías que permean cada actividad social. “...Por eso se habla hoy de la sociedad del conocimiento. Los países se organizan, en buena medida en función de la generación y uso de informaciones, conocimientos y tecnología...” (Ávalos, ob.cit,1).

Brooking A. (1.997), en su libro El Capital Intelectual, afirma que “el capital intelectual, es el principal activo de las empresas exitosas del tercer milenio” (Citado por Paez,ob.cit.,C-6); es así como el capital intelectual constituye en elemento fundamental para inducir y materializar ventajas verdaderamente competitivas y aprender que es y para que sirve:

...Entre los diferentes tipos de capital intelectual, el conocimiento es el más complejo y el más difícil de administrar. La administración del conocimiento, por supuesto no es nueva, por cuanto desde el inicio de la inteligencia artificial, se ha pensado en este elemento. La gestión de conocimiento incluye todas las actividades que se analizan en el proceso de gestión del capital intelectual. Dentro de esta técnica, el primer paso consiste en identificar los conocimientos que se pueden considerar como “activo”. De acuerdo con Wieg, citado por Brooking (1.997), los conocimientos se pueden dividir en cuatro niveles

conceptuales: Establecimiento de objetivos o conocimientos idealista; conocimientos sistémicos; conocimiento automático; la gestión de conocimientos, al igual que otras partes de la gestión del capital intelectual, es una disciplina por derecho propio, aunque lo cierto es que constituye un área de interés para los estrategas corporativos... (Ídem).

En este sentido, el conocimiento es y será un patrimonio intelectual inajenable de la persona. “Los tres factores productivos del capitalismo clásico, son el capital, la tierra y la fuerza laboral, el paradigma postmoderno incluye el capital conocimiento, como uno de sus más importantes soportes, tanto que su preeminencia ha estigmatizado la sociedad como era del conocimiento” (Guevara, 2003. Pág. 4). De esta manera se reconoce al conocimiento como un recurso que regirá la competitividad en el mundo sin fronteras que se ha “constituido en un poder estratégico, en un producto costoso y demandado en el mundo global” (Rojas, 2004. Pág. 3)

### **El Mercado de Conocimiento una Alternativa Posible**

La revolución científica ha potenciado el valor agregado del conocimiento en la producción, a medida que el tiempo transcurre de manera inexorable, se manifiesta que la llave para mantener la competitividad es la habilidad de crear, evaluar, adaptar y explotar la tecnología. Ahora bien, el modelo universitario positivista, está agotado y ya se debe comenzar a orientar a partir de experiencias de universidades de otros países que han mostrado un balance favorable en términos económicos y académicos a partir de los ingresos propios.

La producción científica, tecnológica y humanística, esencia de la universidad, debe aprovecharse al máximo. Lo primero que se debe entender, es que el subsistema de educación superior, es esencialmente, un sistema de comunicación. Los procesos productivos destinados a formar capital no se hayan concentrado o relacionado a las necesidades del entorno (Mendoza,

1998).

...Un requisito para que el sistema de educación superior funcione en un mercado de conocimientos, es que exista competencia interinstitucional. En la mayoría de los países desarrollados las universidades compiten para obtener más financiamiento público y privado. La necesidad de obtener financiamiento privado obliga a las casas de estudio a invertir en la interpretación de las necesidades del mercado... Así los empresarios tienen en las universidades, verdaderos centro de información, investigación y desarrollo. Es así como un mercado de conocimientos funciona si los procesos productivos de la universidad consideran al mercado como referencia... (Mendoza, 1998, 2-2).

De esta manera, para que el “mercado de conocimiento” funcione debe existir una armonización entre universidad – Estado – sector productivo, tríada en la cual uno de los integrantes exhibe una responsabilidad insoslayable; la Universidad, en la producción de conocimiento; el sector productivo no puede seguir evadiendo su responsabilidad, porque en las sociedades desarrolladas los principales financiadores son las empresas que se benefician de la producción de conocimientos. Y el estado, el cual no puede obviar su responsabilidad histórica y política frente al desafío del desarrollo. Así, la referencia de la triada se visualiza como un triángulo cuya base la representa el Estado y los sectores productivos, donde los vértices se interconectan unos de otros para ser interdependientes entre sí. El Estado y los sectores productivos en la base, dado que en cualquier sentido el producto de la universidad representaría para estos una contraprestación en bienes y servicios a través del capital humano que forma, como respuesta al aporte financiero que recibe, donde también se requiere que el sistema educativo, en este caso el subsector de educación superior cuente con una amplia y variada oferta y que la misma sea demandada, en una suerte de interacción que fortalece el sentido de pertinencia a lo externo.

La universidad en las décadas de los ochenta y noventa, ha venido siendo cuestionada por elementos externos a la misma (gobiernos, empresa privada, organismos internacionales y sociedad en general), “que ponen en tela de juicio la eficacia, eficiencia y efectividad de la educación superior, particularmente la pública, cuestionan su eficacia económica y su rentabilidad social y discuten la prioridad y cuantía de las inversiones destinadas a este nivel educativo” (Tunnerman, 2000. Pag. 100)

### **Reingeniería de Procesos**

Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización.

Un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos. Los procesos se componen de tres tipos principales de actividades: las que agregan valor (actividades importantes para los clientes); actividades de traspaso (las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales); y actividades de control (las que se crean en su mayor parte para controlar los traspasos a través de las fronteras mencionadas).

Según Hammer, citado por Pizzolante (1999), Reingeniería es una revisión fundamental y rediseño radical de procesos para mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento: costo, calidad, servicios y rapidez. (19)

Manganelli y Klein (1997), exponen que para cumplir los elementos de su definición de reingeniería de procesos, necesitamos identificar:

...Los resultados decisivos del negocio que son el objetivo y la meta de nuestro esfuerzo de reingeniería... Los procesos, generalmente de doce a veinticuatro en total, que representan todas las actividades que llevamos a cabo para producir los bienes o servicios de nuestro negocio...Los procesos

estratégicos de valor agregado: es decir, el subconjunto de todos los procesos que son importantes tanto para nuestra estrategia corporativa como para nuestros clientes...Los elementos sustentadores: es decir, los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que existen a fin de permitir nuestros procesos estratégicos de valor agregado...Una definición de “rediseño rápido y radical” (nuestra definición especial de qué es para nosotros un espacio de tiempo apropiado y qué significa para nosotros un cambio decisivo (p. 27).

Las actividades definidas anteriormente como reingeniería tienen que ejecutarse tomando como base las actitudes de la alta administración y las realidades comerciales que gobiernan y afectan a la forma en que los proyectos de reingeniería se pueden realizar con éxito.

#### **2.5.4 Reingeniería del Pensamiento**

Según Pizzolante (1999), la Reingeniería del pensamiento, se refiere a un término que involucra dos conceptos de gran actualidad gerencial: la reingeniería de procesos, el cual se ocupa de la revisión y el rediseño de los procesos y por otro lado, del capital intelectual. Así, la reingeniería en sí misma es un proceso de transformación que en algunos casos puede lograr mejoras sustanciales en los procesos, sin embargo no produce cambios en el capital intelectual, lo cual si no se produce generaría la imposibilidad, casi en un ciento por ciento de conseguir un cambio de actitud en las personas y de la importancia de ser y hacer equipo.

Se refiere a la interacción que se produce entre el sujeto y la sociedad, dentro de la racionalidad comunicacional, es humanizar el proceso, donde convergen la razón y la emoción, la cual define la forma particular de hacer las cosas.

### **2.5.5 Competitividad**

Se refiere, según Enright (1994), “particularmente a cómo se compara una organización con otra, son las aptitudes de una organización que las hace ser especiales” (pág.521); es lo que las distingue de sus competidores. Tiende a basarse en el conocimiento más que en productos o infraestructura. Es decir que fortalece el capital intelectual, con lo cual se logra satisfacer las expectativas de la población. La organización, de modo sistémico, analiza las diferencias con la finalidad de establecer donde se puede lograr ventaja. Se dice que una organización puede ser competitiva cuando puede lograr competir adecuadamente en el medio, a partir de un conjunto de ventajas como calidad, atención, investigación, de allí, que la competitividad la asegurará el capital intelectual de la organización.

### **2.6 Bases Jurídicas**

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, establece la normativa que fundamentalmente sostiene que la educación es un servicio público, gratuito y obligatorio.

Artículo 102:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento....

En este artículo se consagra la competencia del Estado en materia educativa. Al señala que: el Estado asumirá la educación como función indeclinable, así mismo, el artículo 103 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, reza:

Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y

oportunidades, sin mas limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado, la impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario... (2000)

En el artículo anterior se consagra a la educación como un derecho, en consecuencia, el Estado debe garantizar el disfrute del mismo. Ahora bien, qué hacer ante la realidad presente, recursos insuficientes para mantener el gasto universitario. Sin duda, el reto de buscar nuevas alternativas de financiamiento es impostergable, dada la responsabilidad de formar las generaciones emergentes de relevo, que tienen las universidades del país.

En este orden de ideas, la Ley de Universidades (1970), describe los propósitos fundamentales de la universidad venezolana:

*Artículo 1:* La Universidad es fundamentalmente 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.

*Artículo 3:* Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión sus actividades se dirigen a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la nación, para su desarrollo y progreso.

**El contenido de estos artículos señala con claridad la misión universitaria al establecer, no sólo la razón de ser de estas organizaciones, sino también su**

**responsabilidad social con el país.**

2.6.1 Normas Internas de la Universidad de Carabobo (U.C)

**A continuación se presenta el Reglamento por el cual se rigen las actividades generadoras de ingresos en la U.C.**

**REGLAMENTO DE LAS UNIDADES GENERADORAS  
DE INGRESO DE LA UNIVERSIDAD DE  
CARABOBO**

Disposiciones Fundamentales:

**ARTÍCULO 1:** Las presentes Normas tienen como objetivo fundamental establecer los procedimientos para la creación funcionamiento y evaluación de las Unidades Generadoras de Ingresos de la Institución (U.G.I.).

**ARTÍCULO 2:** A los fines del presente Reglamento, se entiende por Unidades Generadoras de Ingresos, aquellas dependencias de la Universidad de Carabobo que desarrollen actividades tendentes a lograr ingresos propios, tales como: patentes de invención, modelos industriales en descubrimientos, actividades gerenciales de proyectos u otras, y en consecuencia, administren recursos materiales financieros para continuar en la investigación, extensión formación y servicios académicos de manera permanente o recurrente.

**ARTÍCULO 3:** Para la creación de una U.G.I., a los efectos de solicitar acreditación, la Autoridad Universitaria o el Decano respectivo, enviará al Vicerrectorado Administrativo, el correspondiente proyecto y estudio de factibilidad que justifique la creación o la acreditación.

**ARTÍCULO 4:** A los fines de estudio y consideración de las solicitudes de creación o acreditación de las U.G.I., así como de su evaluación, el Consejo Universitario designará una comisión integrada por tres (03) miembros, la cual estará adscrita al Vicerrectorado Administrativo.

**ARTÍCULO 5:** La Autoridad Universitaria o el Decano respectivo, según el caso será responsable de los activos adquiridos con los recursos de la U.G.I., sean utilizados en el destino previamente determinado e incorporados de forma inmediata al inventario de bienes de la Universidad de Carabobo.

**ARTÍCULO 6:** Toda U.G.I. deberá identificar sus instalaciones, productos y servicios con los Símbolos autorizados por la Universidad de Carabobo.

**ARTÍCULO 7:** Para el cabal cumplimiento de las funciones a desarrollar por la U.G.I., se crea la Unidad consolidadora y promotora de Ingresos Propios U.C.P.I.P, adscritas a los Despachos de las Autoridades Universitarias o Facultades respectivas

**ARTÍCULO 8:** La Autoridad Universitaria o el Decano respectivo es el responsable del funcionamiento de las U.C.P.I.P. así como de la administración eficiente de los recursos generados y de los que le fueran asignados por la universidad de Carabobo, que garanticen la recuperación de los gastos de funcionamiento.

**ARTÍCULO 9:** Cada U.G.I Presentará un informe trimestral a la U.C.P.I.P, a la cual está adscrita.

**ARTÍCULO 10:** Todas las actividades temporales realizadas por las dependencias universitarias que generen ingresos deberán administrarse a través de la U.C.P.I.P.

### **Definición de Términos**

**Burocracia:** Término aplicado a la organización gubernativa en sus aspectos administrativos, y por extensión a las grandes organizaciones, partidos, sindicatos. En su aspecto más peyorativo burocracia se asimila por el pago a la rutina, por las dilaciones en la toma de decisiones y por la inoperancia e ineficacia.

**Capital:** Bienes utilizados para la producción.

**Comunicación:** Todos aquellos procedimientos por los que una mente puede afectar a otra. Intercambio de significados entre las personas, conseguido principalmente

mediante el uso de símbolos y medios convencionales.

**Conocimiento:** Capital de naturaleza intelectual.

**Competencia:** Situación en la que se produce en un entorno económico, una confrontación libre, de los agentes económicos que interviene, tanto en un aspecto de oferta, como de la demanda.

**Competencia Imperfecta:** Estructura de mercado que se caracteriza por la diferenciación de los productos que en él concurren.

**Competencia Perfecta:** Situación de mercado que se caracteriza por la gran cantidad de oferta y demanda, que impide la restricción, sobre los precios o cantidades fruto del intercambio.

**Competitividad:** Capacidad de ser competitivo. Se dice que una empresa o industria tiene competitividad cuando es capaz de competir adecuadamente en el mercado. Conjunto de ventajas como calidad, atención al cliente, investigación. Precio, que permita a la empresa diferenciarse de su competencia. Capacidad de una empresa de captar nuevos mercados.

**Consumidor:** Persona que se apropia de un bien o un servicio a fin de satisfacer una necesidad o un deseo.

**Cultura Organizacional:** Conjunto de valores. Mitos, símbolos, ritos y comunicaciones que se utilizan en una organización y que pueden interpretarse como el propósito, compromiso y orden, mediante los sentimientos y acciones de su fundador o directivo.

**Demanda:** Bienes y servicios que se quieren consumir en un período de tiempo dado.

**Economía de Mercado:** Llamada también economía libre. Es la que se desenvuelve a través de empresas privadas sin el control directo de parte del gobierno. En ella los principales procesos y operaciones económicas son llevados a cabo por particulares, ya sean estos consumidores y empresas y la interferencia gubernamental es mínima, o al menos esta claramente delimitada a través del marco jurídico vigente. En una economía de mercado los intercambios entre los individuos son libres y voluntarios y las leyes existen para fortalecer y garantizar su cumplimiento. Por tal

motivo, cada individuo entra en acuerdos con los demás, ofreciendo los bienes y servicios que posee y demandando aquellos que necesita. La competencia que se genera tiende a promover la división del trabajo, la incorporación de tecnología, y en definitiva el aumento de la eficiencia y de las innovaciones.

**Eficiencia:** Ejecución de lo correcto en el momento preciso y en el lugar adecuado por la persona debida.

**Equidad:** Calidad de ser justo e imparcial.

**Estandarización:** Proceso de establecer uniformidades de condiciones y sistemas bajo los cuales se ejecutan las labores.

**Estudios de Mercado:** Es la aplicación de principios y métodos científicos a los problemas que se refieren a las condiciones del mercado, su naturaleza, sus dimensiones y peculiaridades, o los medios para la venta y para la distribución del producto.

**Externalidades:** Actividades que afectan a los otros, en mejor o peor.

**Focalización:** Acción que asegura que los programas lleguen a la población objetivo, para que no se dispersen sus efectos.

**Innovación:** Término asociado especialmente a Joseph Schumpeter, referido a la introducción de una técnica de producción.

**Mercado:** Plaza o país de especial importancia o significación en un orden comercial cualquiera. El sistema de organizaciones relacionadas entre sí, que se dedican a comprar, vender, transportar y almacenar una determinada clase de mercancías, finalmente se habla a menudo de mercados como el conjunto de condiciones o de fuerzas que entran en juego y determinan los precios.

**Mercadotecnia:** Es la ciencia del mercado, entendiendo como venta en su más amplio sentido.

**Metas:** Puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo.

**Misión:** Pretendida finalidad de una empresa. Papel que la empresa desea en su entorno y sistema social en el que actúa.

**Objetivos:** Resultado a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los vocablos, objetivos y metas, se usan de diferentes formas en la literatura gerencial. Ciertos autores la usan intercambiamente. En nuestro estudio, el término objetivo, se refiere a resultados a corto plazo (un año o menos). Los objetivos suministran dirección, ayuda en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para motivar, organizar y planificar.

**Oferta:** Bienes y servicios que estarán dispuestos a producir las empresas en un período de tiempo dado.

**Paradigma:** Modelo o mapa mental arraigado en nuestra mente.

**Plan operativo:** Conjunto de planes de acción que deben materializarse, de uso en la planificación estratégica; incluyen los programas, proyectos y procedimientos métodos, reglas y presupuestos.

**Política:** Acto de anticipar las necesidades y condiciones futuras y el planteamiento para las mismas, sentando principios para alcanzar los objetivos y metas que habrían de mejorar la organización en general.

**Posicionamiento:** Cualquier actividad que sirve para crear, fabricar o elaborar bienes y servicios. En un sentido algo más estricto puede decirse que producción económica, es cualquier actividad que sirve para satisfacer necesidades humanas creando mercancías o servicios que se destinan al intercambio. El concepto económico de producción, es por lo tanto, suficientemente amplio como para incluir casi todas las actividades humanas; es producción, el trabajo del artista y del artesano, la provisión de servicios personales y educación, etc. El nivel de vida de una comunidad, y el grado de desarrollo económico, depende esencialmente de la cantidad de bienes y servicios que este a su disposición para el consumo y este a su vez, depende de la cantidad de mercancías que sean producidas en un período dado. Cualquiera sea la forma en que se distribuyan los ingresos se una población, esta tendrá bajos niveles de consumo si el volumen de bienes disponibles es insuficiente; por ello la riqueza de las sociedades modernas se basa en una expansión enorme de la producción con respecto a la existente en etapas anteriores.

**Presupuesto:** Planes que expresan los resultados esperados en términos numéricos y constituyen valiosos instrumentos de control al proporcionar una base para las realizaciones con las previsiones. Especifican las cantidades de ingresos y gastos que se anticipan para un período.

**Productividad:** Es una medida relativa que mide la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en una unidad de tiempo.

**Recursos:** Llámese en economía al conjunto de capacidades humanas, elementos naturales y bienes de capital escasos con relación a su demanda y se utiliza para producir bienes y servicios.

**Reingeniería:** Reestructuración de procesos o negocios, cuya génesis son las necesidades y expectativas reales del cliente. Desarrollar una visión óptima del servicio y reconsiderar la forma más viable de proveerlo. Repensamiento o rediseño de un proceso de negocios para alcanzar resultados dramáticos en indicadores representativos del desempeño. Acción de repensar algo que se ha venido haciendo, empezando de cero, creando una forma novedosa de actuar que sea más rentable, productiva y generadora de satisfacción para quien la ejecuta.

**Sinergia:** Conjunto de fuerzas, valores y medios. Efecto de un esfuerzo mutuo de los recursos de que dispone la empresa; bien por sus formas de aplicación, o por la combinación de sus actividades.

**Visión:** Hacia donde aspira llegar una persona u organización, la cual posee características del deber ser.

**Visión Compartida:** Fuerza profunda e intrínseca de la gente que puede estar inspirada en una idea, la cual propaga para ser palpable. Imágenes que lleva la gente en una organización. Genera un vínculo común impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Consideraciones Generales

Abordar un estudio científico con el carácter de tesis de maestría requiere,

indudablemente, una metodología que permita conservar la validez de dicho estudio. Es así, como al estudiar “una estrategia de mercado que coadyuve a disminuir la crisis presupuestaria de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo” fue necesario definir con claridad los métodos, técnicas y protocolos instrumentales que se precisan en la investigación propuesta.

Dentro de este marco metodológico y en concordancia con las características del problema planteado y los objetivos presentados, se hizo un ensamblaje adecuado de acuerdo al diseño de investigación, donde se definió el tipo de investigación, las características del diseño, el universo de estudio, técnicas e instrumentos de recolección, el análisis e interpretación de los resultados y finalmente las técnicas o procedimientos para la formulación del sistema propuesto.

### **3.2 Tipo de Investigación**

Al correlacionar el planteamiento del problema y la propuesta de solución: “una estrategia de mercado para manejar la crisis presupuestaria de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo” en función de los objetivos de la investigación, el estudio se engloba en la modalidad de los denominados “Proyectos Factibles”.

Según Balestrini (1998), citando al Manual de tesis de la Universidad Experimental Simón Rodríguez, un proyecto factible es: “Proposición sustentada en un modelo operativo factible, orientada a resolver un problema planteado o a satisfacer necesidades en una institución o campo de interés nacional” (117).

Este presenta cinco etapas o fases, (se desarrollan las tres primeras fases, dado que la implementación y la evaluación no son objeto de la presente investigación).

Diagnóstica: fase en la que se identifican las necesidades y alternativas o vías de solución para satisfacerlas.

Planificación: fase en la cual se evalúan las alternativas planteadas, sus ventajas y desventajas, así como las que se convertirán en objetos del plan de acción propuesto.

Programación: fase en la cual se desarrolla la propuesta fundamentada en criterios de eficiencia operativa.

Implementación: fase en la cual se implementa la propuesta; contempla la logística operativa.

Evaluación: fase en la cual se evaluarán de una manera sistémica los resultados o logros del proyecto.

Dado el alcance del estudio, estas dos últimas fases escapan a nuestras posibilidades de desarrollo, por lo que solo se indicarán las acciones comprendidas en ellas. Esta investigación, de carácter exploratorio, obtiene su basamento en una proposición dirigida a definir una alternativa de acción que pudiera contribuir a disminuir la crisis presupuestaria de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

En cuanto a su dimensión temporal, la investigación se define como transversal o transeccional, pues la misma se realizó en atención a un estadio temporal específico, es decir, a un tiempo único. La investigación es microsociológica, ya que ella se refiere a un sector definido de la sociedad, a la Universidad de Carabobo y concretamente a la Facultad de Odontología.

### **3.3 Diseño de Investigación**

La investigación se ubica dentro de un diseño de investigación mixta, la cual se define en función de los objetivos. Esto en razón de que se observaron y recolectaron datos directamente de la realidad en su situación natural, a través de entrevistas, sondeos de opinión y observaciones directas, es decir un estudio de campo, para posteriormente analizar e interpretar los resultados de estas indagaciones y confrontarlas con premisas teóricas que sustentan la propuesta. Igualmente, la investigación es no experimental, ya que se observan los datos tal y como se manifiestan en su ambiente natural, sin manipular variables.

### **3.4 Población o Universo de Estudio**

Si población es cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer

o indagar alguna (s) de sus características. En la investigación, se asumió como universo de estudio a los docentes pertenecientes a la unidad académica primordial de la Universidad de Carabobo, la “asignatura”, integradas éstas por un total de 75 docentes, porque se considera que en función de los propósitos de esta investigación, en las mismas es posible aplicar las estrategias de acción definidas dentro del término “mercado de conocimientos”.

Dentro de la muestra se incluyen a todas las personas que están involucradas con el desempeño de las mismas; es decir, a los 75 docentes a quienes se le aplicó el instrumento, por ser una población pequeña y finita, por consiguiente, no se aplica el criterio muestral a objeto de extraer una muestra reducida del universo.

### **3.5 Instrumentos de Recolección de Información**

En relación con el problema planteado, las interrogantes y los objetivos definidos en el presente estudio, donde se planteó una estrategia de mercado como nuevo escenario para contribuir a manejar la crisis presupuestaria de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo y ubicándose el estudio dentro de la modalidad de los denominados proyectos factibles, se emplearon una serie de instrumentos y técnicas de recolección de la información, orientadas de manera esencial a alcanzar los fines propuestos.

Dentro de las técnicas empleadas se encuentran las relacionadas con el análisis documental de las fuentes bibliográficas: análisis de contenido, observación documental, presentación resumida de textos, resumen analítico y análisis crítico. En segundo término, las técnicas operacionales para el manejo de las fuentes, subrayado, fichaje, citas bibliográficas.

De igual modo, dado que el diseño es de campo, se utilizaron técnicas vivenciales, de relaciones individuales o de grupo, mediante las cuales se procedió a la observación directa y participante de la realidad, la cual exigió respuestas directas de los sujetos estudiados. Se interrogaron a las personas en entrevistas y en sondeos de opinión para conocer sus actitudes y opiniones acerca del problema en relación al déficit presupuestario y al mercadeo de conocimientos en la

facultad, como alternativa para disminuir el déficit en las finanzas, que no es otra cosa que buscar vías de comunicación con la sociedad para intentar ofrecer los conocimientos, servicios y recursos que la facultad posee y que ésta demanda, en una suerte de interacción que permitirá su utilización, con claros beneficios para todos los involucrados en el proceso. Así mismo se indagó en torno a determinar la resistencia que pudieran tener hacia la propuesta los sectores involucrados.

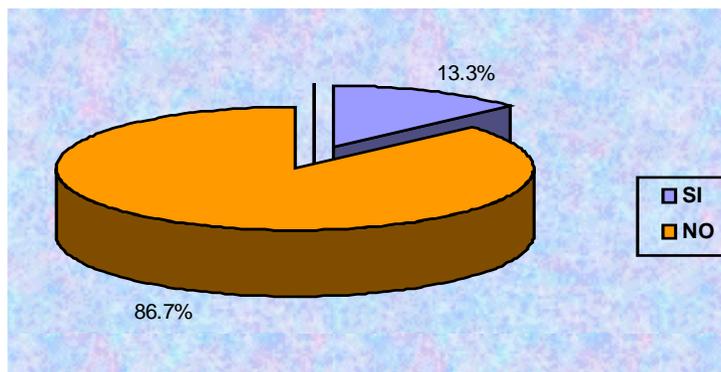
En las interrogantes que se plantearon, se concibe respuestas cerradas y estructuradas para evitar divagaciones extensas que dificultaran su análisis.

### Resultados Del Instrumento

Resultados de la Encuesta

Pregunta 1: ¿Los recursos asignados a la Facultad son suficientes para satisfacer las necesidades de funcionamiento?

	F	%
<b>SI</b>	10	13,3
<b>NO</b>	65	86,7
<b>TOTAL</b>	75	100

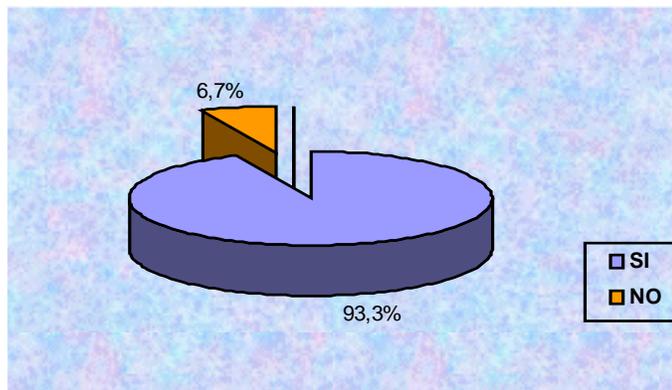


Esta es una respuesta, ligada directamente con el problema planteado, la cual asevera que la población estudiada percibe insuficiencia presupuestaria, percepción

que debe llamar a la gerencia, dado que significa que la población no siente satisfechas sus demandas en el ámbito financiero. Sin embargo, la debilidad que exhibe, se transforma en fortaleza para los fines de la propuesta.

Pregunta 2: ¿Considera Ud. que puede concebirse el conocimiento como un bien de mercado?

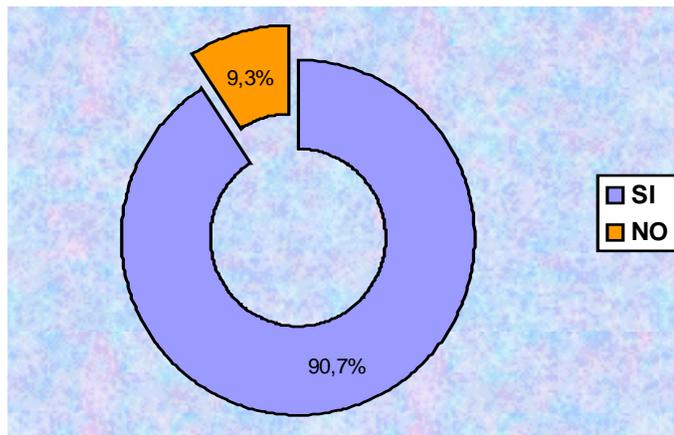
	F	%
SI	70	93,3
NO	05	6,7
<b>TOTAL</b>	75	100



Ante la pregunta sobre la consideración del conocimiento como un bien de mercado, el 93,3% de los encuestados respondió afirmativamente, lo que demuestra que es factible formular estrategias de mercadeo para ofertar el conocimiento que se produce en la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Resulta esta respuesta fundamental para el planteamiento del proyecto, dado que los docentes, casi en su totalidad, son capaces de reconocer que el conocimiento, en esta era postmoderna, representa un factor de producción, es el capital de conocimiento, principal activo de las organizaciones de hoy.

**Pregunta 3: ¿Cree Ud. que en la preparación académica de los estudiantes de esta facultad, están bien definidas las metas y objetivos como futuros profesionales?**

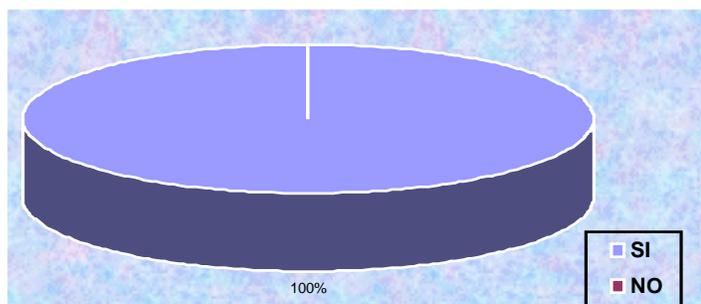
	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	68	90,7
<b>NO</b>	07	9,3
<b>TOTAL</b>	75	100



El 90.7% respondió afirmativamente sobre el particular, lo que hace presumir que el conocimiento que se transfiere en esta facultad es sólido y bien orientado. Lo cual fortalece la propuesta, dado que se está hablando igualmente de la pertinencia, tanto a lo interno como a lo externo.

**Pregunta 4: ¿Afirma Ud. que la formación profesional que reciben los alumnos, capacita para atender labores comunitarias antes de graduarse?**

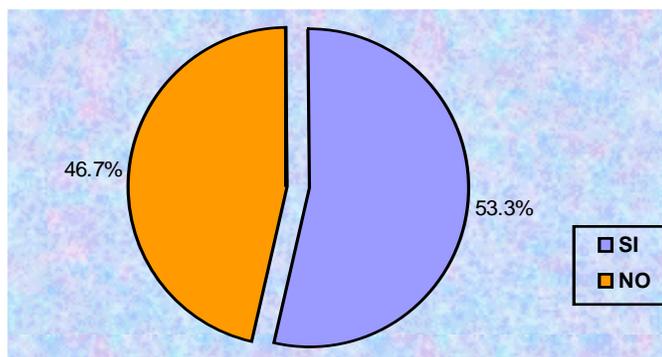
	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	75	100
<b>NO</b>	--	--
<b>TOTAL</b>	75	100



La respuesta a esta interrogante reafirma la conclusión expuesta en la pregunta anterior, ya que el 100% respondió que si están capacitados para proyectarse a la comunidad. Esta coincidencia total se debe a que la estructura curricular de la Facultad de Odontología contempla desde el inicio de la carrera asignaturas que tienen que ver con la conexión y la pertinencia que debe poseer el egresado con su entorno.

**Pregunta 5: ¿Considera Ud. que los alumnos y el personal que labora en esta Facultad conoce sobre autogestión?**

	F	%
SI	40	53,3
NO	35	46,7
TOTAL	75	100

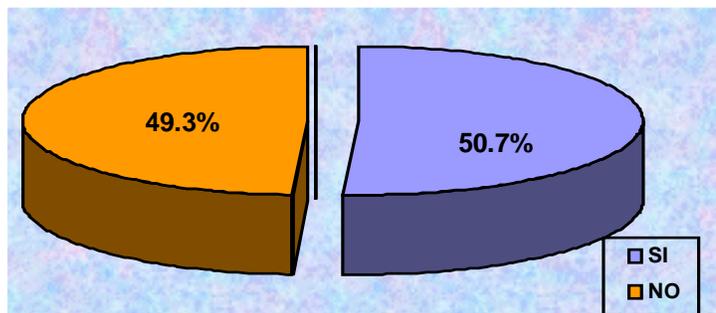


En las estrategias de mercadeo del conocimiento en la facultad subyace la autogestión, pero la respuesta sobre su conocimiento en esta facultad según la opinión

del 46.7% no está bien claro, ello implica sensibilizar a la población para poder lograr los fines propuestos. Llama la atención dado que si hay una percepción, de acuerdo al problema planteado que la universidad atraviesa una crisis presupuestaria, parte de la muestra estudiada no se ha planteado alternativas para manejar la crisis y si se las ha planteado, las mismas no contemplan la participación directa en ellas.

**Pregunta 6: ¿Cree Ud. que la asignatura que administra permite desarrollar actividades que generan ingresos propios?**

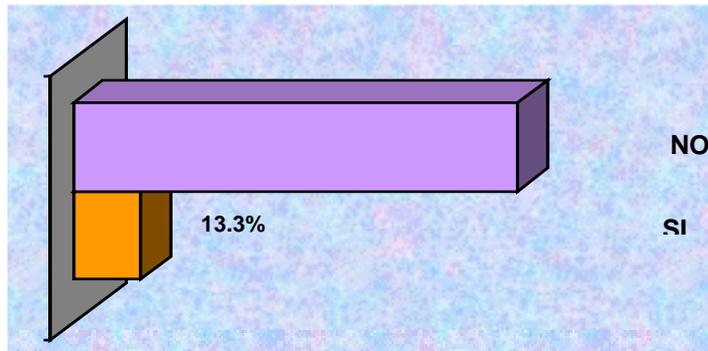
	F	%
SI	38	50,7
NO	37	49,3
TOTAL	75	100



La respuesta afirmativa del 50.7% mide la posibilidad de desarrollar actividades que generan ingresos, donde pueda mercadearse el conocimiento, tales como: Cursos en períodos interanuales para docentes y alumnos. Atención especializada a pacientes en períodos interanuales y de vacaciones. Asesoría profesional en diversas áreas. Cursos a personal de gobernaciones y alcaldías. Cursos de actualización a odontólogos. Esta potencialidad debe aprovecharse, dado que indica indirectamente que si existe una conciencia en relación al déficit presupuestario, por lo cual, plantean actividades que produzcan ingresos.

**Pregunta 7: ¿Cree Ud. que existen recursos suficientes para realizar actividades extra curriculares? De ser afirmativa ¿de donde provienen esos recursos?**

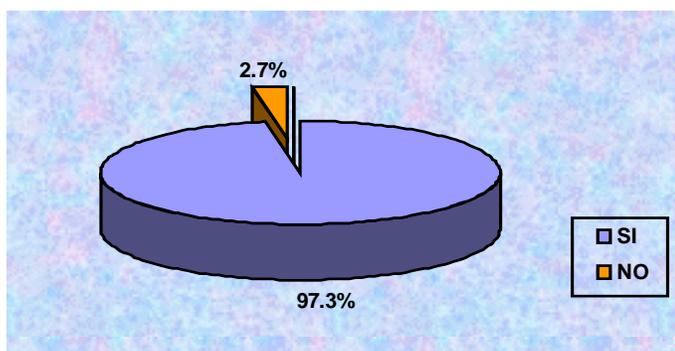
	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	10	13,3
<b>NO</b>	65	86,7
<b>TOTAL</b>	75	100



La respuesta del 86.7% fue negativa, es decir, que no hay recursos financieros disponibles para realizar actividades extra curriculares, lo que permite enfatizar sobre la autogestión, además de estrategias de mercado para ofertar el conocimiento que se produce en la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, generando así los recursos necesarios.

**Pregunta 8: ¿La estructura organizativa en cuanto a la gerencia de la Universidad de Carabobo permite generar ingresos propios?**

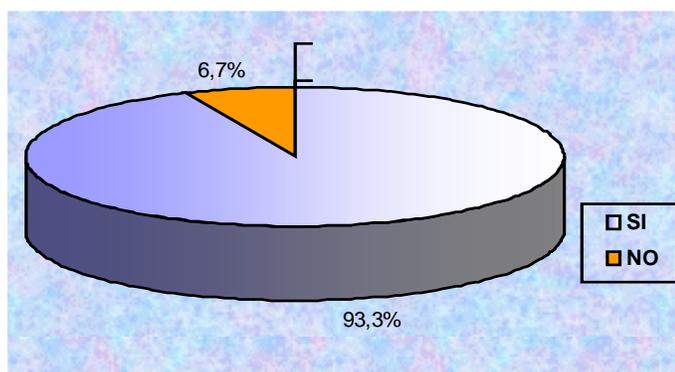
	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	73	97,3
<b>NO</b>	02	2,7
<b>TOTAL</b>	75	100



El 97.3% respondió que la gerencia actual permite generar ingresos propios, lo que indica la factibilidad de la propuesta de formular estrategias de mercado para ofertar el conocimiento, es decir una fortaleza que debe aprovecharse, muy probablemente, porque la gerencia ejecuta el presupuesto y conoce su alcance real.

**Pregunta 9: ¿La gerencia actual está abierta al cambio de cultura en cuanto a autogestión?**

	F	%
<b>SI</b>	70	93,3
<b>NO</b>	05	6,7
<b>TOTAL</b>	75	100

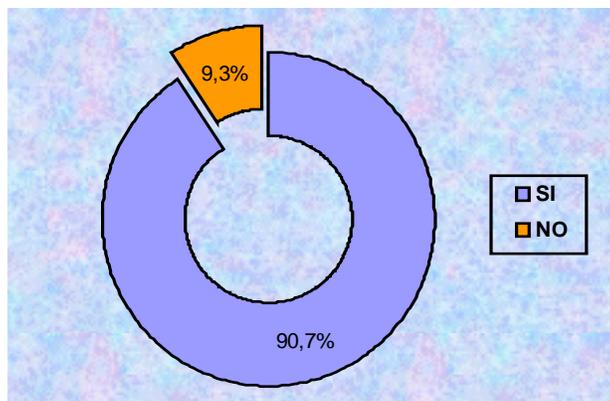


La respuesta afirmativa del 93.3% a esta pregunta reafirma la respuesta

anterior sobre la factibilidad de la propuesta sobre la autogestión al ofertar el conocimiento y asevera aún más que la gerencia es receptiva hacia estas propuestas, dado que un ingreso extra beneficiaría a todos los miembros de la organización.

**Pregunta 10: ¿Cree Ud. que pueden generar ingresos extra e intra murales?**

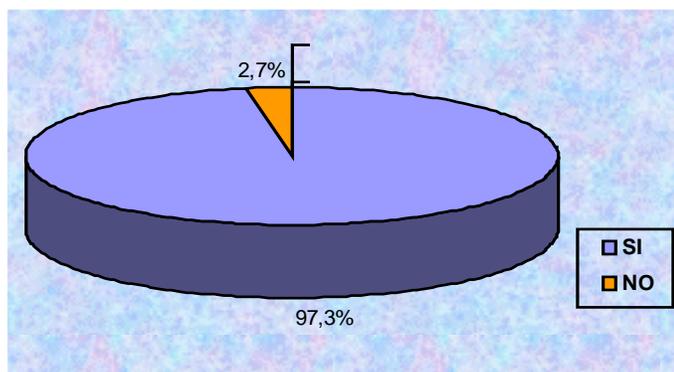
	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	68	90.7
<b>NO</b>	07	9.3
<b>TOTAL</b>	75	100



El 90.7% respondió que si se pueden generar ingresos extra e intra murales, lo que presupone que la autogestión en esta facultad es viable como estrategia para ofertar el conocimiento en el mercado.

**Pregunta 11: ¿Considera Ud. que las restricciones presupuestarias a las universidades justifica la generación de ingresos propios?**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	73	97,3
<b>NO</b>	02	2,7
<b>TOTAL</b>	75	100



La respuesta positiva del 97.3% justifica la generación de ingresos propios en la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Tal justificación se debe a las restricciones presupuestarias a las universidades públicas, es decir la población se está planteando una alternativa ante la situación, una amenaza en fortaleza para la propuesta.

Pregunta 12: ¿Qué actividades según su opinión serían las más apropiadas para generar ingresos en la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo?

- Atención clínica especializada los sábados y, en períodos interanuales
- Cursos de avance y actualización a recién egresados
- Cursos de avance académico al Estudiante
- Cursos de mejoramiento al Docente
- Cursos de actualización a Odontólogos
- Cursos de avance al personal odontológico de las Alcaldías y Gobernaciones
- Cursos en el área de informática
- Cursos en el área de inglés.

De todas las actividades propuestas por los encuestados, estos representan las más frecuentes, es por ello que se consideraron para formular las estrategias de mercado para ofertar el conocimiento que se genera en la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, bajo niveles de calidad y competitividad.

13. ¿Cuál cree Usted, sea la limitación para que se implementen actividades que generen ingresos en la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo?

- Ausencia de normativa
- Falta de incentivo para el docente
- Infraestructura

Las respuestas indican los factores limitantes manejados por los encuestados, que a su juicio, dificultan la implantación de actividades generadoras de ingresos en la facultad. Más, una normativa, jamás, puede resultar un impedimento en el tiempo, cuando se quiera reingeniar un proceso, dado que las leyes y los reglamentos deben originarse de la base hacia arriba, es decir en respuesta a una necesidad.

### **4.3 Conclusiones del Estudio Diagnóstico**

En general, se puede inferir a partir de los datos obtenidos, una gran conclusión, donde se exprese que la percepción general de la población estudiada reconoce que la crisis presupuestaria se expresa a través del déficit presupuestario y que esta amenaza ataca a la “asignatura” como unidad académica fundamental. Ahora bien, esta amenaza puede resultar en una fortaleza de las docentes de las asignaturas, dado que conciben la generación de ingresos como una estrategia válida para lograr disminuir el déficit al cual se hace referencia.

## **CAPÍTULO IV**

### **ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA**

La estrategia de mercado para manejar la crisis, ha sido diseñada atendiendo a los preceptos de la gerencia moderna, según Rodríguez (2004):

Se entiende como un proceso que consiste en convertir información, conocimiento y aprendizaje en acción, mediante la toma de decisiones acertadas, la cual se fundamenta en la visión compartida, en las estrategias y en la toma de decisiones, seleccionando la mejor manera de intervenir desde la diversidad de escenarios, después de mirar en todas las direcciones, hacia adentro, hacia delante y hacia atrás. (26)

Así, la gerencia moderna en el marco de esta investigación, se apoya en

conceptos relacionados con la economía, los preceptos suprarseñalados, se refieren a la reingeniería del pensamiento, el cual abarca dentro del paradigma postmoderno, cambiar los procesos o rediseñarlos para alcanzar mejoras en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez, para actuar sobre el capital intelectual, esto es la “gente” (Pizzolante, 1999). Refiere el autor, que ningún proceso podrá ser redefinido exitosamente si el capital intelectual de la organización no es tomado en cuenta.

Ahora, se debe interpretar que la propuesta hace referencia a una reingeniería de pensamiento, que involucra la reingeniería de proceso, dado que el mismo se asume en relación a una o todas sus etapas, porque el proceso de la generación de ingresos en la facultad no se inicia en la asignatura y si así fuera, no contempla una ganancia en recursos dinerarios para que sea manejado directamente por quienes representan la asignatura para que sea invertido en el seno de la misma y contribuya a disminuir las deficiencias presupuestarias que exhiben.

Así, la propuesta parte de seis líneas fundamentales:

- 1) Establecer la normativa.
- 2) La asignatura, con sus miembros, diseñarán y propondrán una estrategia para mercadear conocimiento, asumirán criterios que pudieran garantizar el éxito, como por ejemplo: vigencia de la temática. La misma seguirá rigurosos criterios de administración: Planificación, organización, dirección, ejecución y el control y la evaluación que no deberá obviarse.
- 3) Esta propuesta debe ser presentada a un Centro (que debe crearse en la facultad), especificando gastos, responsables de cada actividad, programación detallada, que incluya la planificación, estrategias de mercadeo para lograr captar o posicionar la oferta.
- 4) Una vez que sea aprobado, se ejecutará siguiendo la planificación que fue aprobada.
- 5) La propuesta debe sustentar qué necesidad se proponen los miembros de la asignatura solventar en el departamento o asignatura que proponga la programación,

la cual debe mantenerse y materializarse. El Consejo es responsable en segunda instancia de que se cumpla.

6) Una vez ejecutada la propuesta, los responsables presentarán un informe, para que sea analizado por el Centro y se autorice la adquisición de materiales o equipos que haya solicitado el o los responsables en el momento de la presentación de la propuesta.

#### **4.1 Técnicas para la Formulación del Modelo Operativo o Sistema Propuesto**

En el presente caso, vinculada al rediseño del proceso de generación de ingresos, partiendo del diagnóstico en relación a la percepción que tienen los docentes de la facultad del déficit presupuestario y de la generación de ingresos, como alternativa viable en el manejo de la crisis presupuestaria. Igualmente un cambio en el capital intelectual de la facultad, lo cual supone una Reingeniería de Pensamiento.

En este sentido, dado que el estudio se propone con la finalidad de provocar un cambio en el proceso de generación de ingresos propios en la facultad, se emplearan herramientas como el flujograma, para representar la secuencia de las operaciones en dicho proceso y finalmente se propone la creación de una unidad, la cual sería responsable de administrar el proceso de generación de ingresos, con la particularidad fundamental que la asignatura propondrá la estrategia, para que sea la misma quien se beneficie directamente del producto de esta generación, de allí que la estrategia sea mercado de conocimiento.

#### **Primera Fase Previa de Diagnóstico**

El planteamiento en cuestión se refiere a la definición del perfil de la crisis presupuestaria por la que atraviesa la educación superior, y más concretamente, la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, dicha crisis presupuestaria obliga a replantearse la situación de la educación superior desde otros ángulos o latitudes, insertando elementos de la gerencia moderna como reingeniería de pensamiento y del mercado para plantear “una propuesta que pueda ser utilizada para abordar la crisis presupuestaria de la Universidad de Carabobo y concretamente la

Facultad de Odontología” y por otro lado, se infiere, a partir de los resultados del análisis de la información, que existe una percepción general en relación al manejo del déficit presupuestario. (véase capítulo III)

### **Bases Argumentales para la Nueva Propuesta**

Resulta sencillo argumentar la necesidad de una nueva propuesta, primero porque es innegable la ineficiencia del Estado, para seguir financiando la educación superior, en una suerte de constreñimiento financiero, que ha logrado que se multipliquen en el país las universidades privadas. El cobro de la matrícula, aunque está dado por descontado, resultaría una estrategia inefectiva, dado que según estudios de la OPSU, referido por Sansó (1998), un cobro de matrícula por un orden de 100.000 bolívares mensuales a los estudiantes universitarios permitiría cubrir, si acaso, el 15 por ciento del presupuesto universitario, amen de las excepciones a que daría lugar este procedimiento.

El conocimiento, constituye el activo más valioso con el que puede contar la Universidad y si esto es así, ¿por qué no utilizarlo de manera rentable? , el conocimiento es y será un patrimonio intelectual inajenable de la persona. “Los tres factores productivos del capitalismo clásico, son el capital, la tierra y la fuerza laboral, el paradigma postmoderno incluye el capital conocimiento, como uno de sus más importantes soportes, tanto que su preeminencia ha estigmatizado la sociedad como era del conocimiento” (Guevara, 2003. Pág. 4). De esta manera se reconoce al conocimiento como un recurso que regirá la competitividad en el mundo sin fronteras que se ha “constituido en un poder estratégico, en un producto costoso y demandado en el mundo global” (Rojas, 2004. Pág. 3) Así, otra de las bases argumentales es el mercadeo del conocimiento.

...Un requisito para que el sistema de educación superior funcione en un mercado de conocimientos, es que exista competencia interinstitucional. En la mayoría de los países desarrollados las universidades compiten para obtener más financiamiento público y privado. La necesidad de obtener

financiamiento privado obliga a las casas de estudio a invertir en la interpretación de las necesidades del mercado... Así los empresarios tienen en las universidades, verdaderos centros de información, investigación y desarrollo. Es así como un mercado de conocimientos funciona si los procesos productivos de la universidad consideran al mercado como referencia... (Mendoza, 1998, 2-2).

De esta manera, para que el “mercado de conocimiento” funcione debe existir una armonización entre universidad – Estado – sector productivo, tríada en la cual uno de los integrantes exhibe una responsabilidad insoslayable; la Universidad, en la producción de conocimiento; el sector productivo no puede seguir evadiendo su responsabilidad, porque en las sociedades desarrolladas los principales financiadores son las empresas que se benefician de la producción de conocimientos. Y el Estado, el cual no puede obviar su responsabilidad histórica y política frente al desafío del desarrollo. Así, la referencia de la tríada se visualiza como un triángulo cuya base la representa el Estado y los sectores productivos, donde los vértices se interconectan unos de otros para ser interdependientes entre sí. El Estado y los sectores productivos en la base, dado que en cualquier sentido el producto de la universidad representaría para estos una contraprestación en bienes y servicios a través del capital humano que forma, como respuesta al aporte financiero que recibe, donde también se requiere que el sistema educativo, en este caso el subsector de educación superior cuente con una amplia y variada oferta y que la misma sea demandada, en una suerte de interacción que fortalece el sentido de pertinencia a lo externo.

### **Análisis Situacional**

De cualquier manera, una propuesta siempre contendrá debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; la intención es que las mismas presenten un equilibrio, que las amenazas se conviertan en fortalezas, las debilidades en oportunidades y que los aspectos favorables prevalezcan.

En este caso, la amenaza esta representada, por el sector productivo, el cual poco ha aprobado la producción intelectual de las universidades.

Otra amenaza fundamental es la deficitaria asignación presupuestaria a la educación superior, pero para efectos de la propuesta termina siendo una fortaleza, porque esta situación ha creado una percepción en la población estudiada acerca de las posibles soluciones en relación al manejo del déficit financiero.

Las oportunidades están representadas por la actual situación de crisis que obliga a plantearse alternativas para manejar la crisis presupuestaria. Y las fortalezas que provienen del medio interno, están representada por la generación de conocimientos, “per se” de la Universidad.

Sin embargo, la debilidad más revelante probablemente sea, la resistencia que muestran muchos sectores universitarios a tomar el conocimiento como un bien mercadeable.

...Aceptar el paradigma neoliberal como modelo de desarrollo de la economía del País, es una cosa. Pero ir mas allá al entronizar los valores de la *Filosofía* del mercado de la producción intelectual, científica y cultural de las universidades, es dosificar la educación... (Falcón, 1998, 20).

#### **4.1.2 Segunda Fase de Planificación**

En esta fase se analizaron diversas alternativas para resolver la crisis presupuestaria de la educación superior, entre ellas se plantean algunos lineamientos de acción:

- *Cobro de matrícula.*
- *Generación de ingresos propios*
- *Mercadeo de conocimientos*

Cada una de dichas alternativas podría representar una alternativa viable para contribuir a manejar la crisis presupuestaria, pero las mismas están matizadas de elementos que inclinan a adoptar el mercadeo de conocimientos como un proyecto factible, debido a que el cobro de matrícula no resuelve el problema presupuestario,

como antes se ha expresado, y la privatización de la educación superior no esta contemplada en el marco legal del país.

La generación de ingresos propios, hasta ahora no ha representado, ni siquiera una aproximación a la solución de la crisis presupuestaria, porque el producto de la misma no va dirigido directamente a una asignatura que presente necesidades. El mercado de conocimiento, al intentar la tríada sector productivo Universidad-Estado, protagonistas fundamentales del financiamiento de la educación superior, se vislumbra como el reto a seguir.

El contexto donde se aplicará la propuesta será la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Con ella se pretende atender a las necesidades presupuestarias de la asignatura en la Facultad, la cual padece y sufre restricciones presupuestarias. Ofrece vías que podrán generar ingresos económicos que coadyuvaran a disminuir la escasez presupuestaria de la asignatura lo cual dificulta que pueda desarrollarse plenamente y por otro lado, se propondrá un beneficio adicional al docente que acepte el reto de mercadear el conocimiento, dado que el mismo, estará logrando fortalecer la docencia, investigación y extensión, funciones de la Universidad.

Dentro de la investigación se plantea una normativa que agilizará y hará viable la operatividad del proyecto dentro de la asignatura.

En esta fase del proyecto se presenta la información que permite visualizar la viabilidad de la propuesta en el marco de una audaz gestión participativa. El proyecto posee una dirección que produce efectos directos sobre el financiamiento universitario, sobre la calidad de la educación superior y sobre la pertinencia social.

#### **4.1.3 Tercera Fase de Programación**

Esta fase involucra una clara concepción y desarrollo de la propuesta, así como también la definición de sus objetivos. Es la etapa en la que se caracterizan las ideas generales y la información acerca de las tareas a realizar en una unidad estructurada y ordenada de actividades secuenciales para alcanzar un objetivo.

La descripción de la estrategia que se propone, constituye el proyecto en sí mismo, está caracterizada por su explicación correcta, realista y detallada, de lo que hay que hacer, con qué, cómo, quién, cuándo y con quién se hará, para lograr las metas precisas. Esta descripción de estrategia, incluye actividades para determinar el tipo de organización administrativa y acciones para determinar funciones, responsabilidades y metas de cada unidad operativa y/o de cada cargo. Finalmente se presenta la normativa para operacionalizar y determinar las actividades, para estimar los recursos, calidad, cantidad y oportunidad.

#### **4.1.4 Cuarta Fase de Implantación y Quinta Fase de Evaluación**

Estas últimas fases, son solo una forma indicativa de las estrategias a seguir en las mismas, debido a que escapan a los alcances del presente estudio.

Plan de Acción Propuesto

Línea Maestra de Acción

- Para obtener recursos externos a la Universidad cada asignatura o cada Departamento, debe realizar actividades que generen ingresos, a través del mercadeo de conocimiento, bien que todas por igual poseen, con la finalidad de que resuelvan las necesidades que el presupuesto asignado a la Facultad no ha podido resolver. Para ello es necesario diseñar una normativa interna para la facultad que favorezca la viabilidad del mercadeo de conocimiento, lo cual va a permitir a su vez, fortalecer la investigación, la docencia y la extensión de la Facultad.

- Se propone la creación del Centro de Promoción y Desarrollo de la Facultad de Odontología de la U.C., sería el organismo mediante el cual la Facultad interactuaría con los sectores públicos y privados, en lo referente a la consecución y administración de proyectos de interés local y nacional. Este Centro se encargaría de promocionar la actividad de mercadeo de conocimiento surgida desde los Departamentos y/o asignatura, con la finalidad de generar recursos que suplan el déficit que se mantiene con el presupuesto asignado a la Facultad. Este déficit se planteará en base a las necesidades que presente la asignatura y que no hayan sido resueltas por la administración de la facultad. En consecuencia:

❖ El Centro de Promoción y Desarrollo de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo (CeProDeFO) dirigirá los servicios de la Facultad de Odontología de la U.C. hacia la población, los profesionales, el estudiantado, la Industria Privada, las Instituciones Educativas y el Estado. En este sentido el CeProDeFO se concibe como un ente dedicado al desarrollo de proyectos en el área de la Odontología con fines específicos y actividades de extensión en general. Estaría adscrito a la Facultad de Odontología y ejercería su acción dentro y fuera de la Universidad de Carabobo.

Como ente adscrito a la Facultad el Consejo de la Facultad de Odontología, conocerá de las actividades que se realicen en el mismo, a través de la Memoria y Cuenta que deberá presentar anualmente.

#### **4.4.2. Objetivos y Alcances**

El objetivo fundamental del Centro será el desarrollo de proyectos y actividades de extensión, con la generación de ingresos relacionados con las áreas prioritarias de los de los sectores público y privado.

Para ello se deben efectuar consultas a los Departamentos y Asignaturas, para analizar los aportes y las áreas en las cuales puedan ofertar conocimientos para generar ingresos.

El Centro de Promoción al Desarrollo de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo (CeProDeFO) abrirá las cuentas bancarias que considere convenientes para facilitar el control de ingresos y egresos, de acuerdo a la normativa que lo regirá.

#### **4.4.3. Los Recursos y su Administración**

El Decano de la Facultad de Odontología, conjuntamente con el Director de CeProDeFO serán los responsables en el manejo de los recursos que se generen.

En este sentido, debe constituirse un fondo: que pudiera llamarse Fondo de la

Facultad de Odontología (FFO) el cual será manejado por el Decano de la Facultad para adquirir bienes y servicios que no puedan ser adquiridos por el presupuesto ordinario, y que son de emergencia; también sería posible sufragar gastos especiales que vallan en beneficio del estudiantado o de la academia en general de la Facultad.

- Forma de Constituir el Fondo

1) El FFO estará constituido por un diez por ciento (10 %) de los ingresos globales de todas las unidades generadoras y del ingreso neto generado por los proyectos planificados y ejecutados.

2) Los Jefes de Departamento, también deben abrir un fondo llamado Fondo Departamental de Reserva (FDR) el cual será manejado por el Jefe de Departamento y los Coordinadores de asignatura para adquirir bienes que no se hayan adquirido a través del presupuesto asignado a la Facultad. Esto daría agilidad en la toma de decisiones para invertir en áreas de urgencia.

El FDR estará constituido por un diez por ciento (28 %) de los ingresos globales de todas las unidades generadoras y del ingreso neto de los proyectos

Se plantea abrir un fondo especial llamado Fondo Especial de Reserva (FER), el cual se usará solo para el financiamiento de los proyectos en su fase inicial, o cuando se estén gestionando recursos, una vez terminado el proyecto se hará la devolución correspondiente.

Este fondo se formará de la retención de un diez por ciento (10 %) de los ingresos netos de los proyectos, después de deducir el porcentaje del FFO y los gastos del proyecto.

Todos los ingresos y egresos, serán objeto de un riguroso control, mediante la elaboración de las planillas de soporte correspondientes; siendo recomendable la utilización de cheques a fin de llevar un mejor control de estos.

#### **4.4.4. Administración del Centro**

A manera de sugerencia se plantea, que su administración y dirección se haga a través de un Director y un Consejo Directivo. El Consejo Directivo lo integrarán: El

Director que lo presidirá, un representante por Departamento y un representante propuesto por el Decano al Consejo de Facultad.

Los miembros del Consejo Directivo pueden durar un (01) año en sus funciones y tener voz y voto, pudiendo ser ratificados, cuando cuenten con el aval del Director y la aprobación del Decano Presidente y demás Miembros del Consejo de la Facultad.

Es conveniente que los jefes de proyectos asistan a las reuniones del centro, con derecho a voz, para poder expresar lo que consideren pertinente en relación a los proyectos que dirigen.

Debe establecerse el quórum del Consejo Directivo, el cual debe contar con la presencia del Director y la mitad más uno (01) de sus miembros, por lo menos, incluyendo al Director.

Debe preverse como se establecerá la mayoría para la toma de decisiones. Pudiendo ser que en caso de empate el voto del Decano, o de quien se designe se compute doble.

En cuanto a las reuniones ordinarias del Consejo Directivo, por lo menos deben ser una vez al mes y extraordinariamente cuando lo convoque el Director a solicitud de por lo menos el 50% de sus miembros con derecho a voto. En las reuniones extraordinarias sólo deben tratarse los puntos señalados en la respectiva convocatoria.

#### **4.4.5. Atribuciones del Consejo Directivo**

Se pueden señalar las siguientes:

- a) Planificar las actividades
- b) Estudiar y considerar los programas de trabajo que le sean propuestos y establecer las prioridades de su realización
- c) Asesorar al Director en la confección del presupuesto de la Estación
- d) Evaluar las consultas que le sean sometidas por el Decano, los Directores, Instituciones, o por el Consejo de la Facultad en materias que sean de

competencia

- e) Presentar anualmente la Memoria y Cuenta al Consejo de Facultad
- f) Contratar y remover el personal de los proyectos y otras actividades del Centro.
- g) Las demás que le señalen las Leyes y Reglamentos.

El Director del Centro, debe ser propuesto por el Decano al Consejo de la Facultad quien lo recomendará al Consejo Universitario para su designación y durará dos (02) años en sus funciones. Al finalizar el período, el Decano propondrá ante el Consejo de la Facultad la ratificación del Director o el nombramiento de uno nuevo.

#### **4.4.6 Atribuciones del Director**

El Director del Centro debe ser miembro a Dedicación Exclusiva del Personal Docente o de Investigación de la Universidad de Carabobo. Dentro de sus atribuciones se pueden señalar las siguientes:

- a) Coordinar, con los Directores de la Facultad, las actividades de los Proyectos de la Estación de tal manera que no interfieran con las actividades docentes.
- b) Coordinar las actividades Administrativa de la Estación
- c) Vigilar y coordinar las distintas actividades y disponer de los recursos para la mejor realización de los fines que se persiguen, siempre de acuerdo con la planificación general aprobada por el Consejo Directivo de la Estación
- d) Elaborar la Memoria y Cuenta anual de la Estación
- e) Coordinar, de acuerdo con el Decano, las funciones de información y desarrollo tecnológico con el medio exterior de la Facultad
- f) Coordinar y tomar las iniciativas conducentes a la consecución de proyectos y otras tareas.
- g) Las demás que señalen las Leyes y Reglamentos.

El Director debe mantener informado al Consejo Directivo sobre la marcha

de los proyectos y demás actividades del Centro Si alguna actividad o proyecto implica sobregiros en las partidas asignadas debe someterlas a la aprobación del Consejo Directivo.

El Director debe informar mensualmente al Decano de las Actividades en marcha, El Decano, a su vez, debe informar de ello al Consejo de la Facultad.

#### **4.4.7 Ejecución de los Proyectos**

Cuando deba planificarse la ejecución de un proyecto el Director debe someterlo a la consideración del Consejo Directivo y será éste, el que deberá designar a los encargados de elaborar los bosquejos de dichos proyectos. Igualmente será el Consejo Directivo el que asignará los recursos correspondientes.

Puede ser que se tenga definido un proyecto, sin que el mismo cuente con el recurso humano que se encargará de desarrollarlo; en estos casos el Consejo Directivo puede abrir a la comunidad universitaria de la UC, y a la comunidad en general, la oferta para buscar candidatos que deseen participar en el mismo. Estas personas deben ser seleccionadas con rigurosidad, con base a su experiencia y conocimientos del área del proyecto.

Cada proyecto estará bajo la responsabilidad de un coordinador, quien debe dirigir a todo el personal que labore en el mismo. En este sentido, puede contratar y/o sustituir personal cuando así lo considere pertinente. En las normas que se elaboren deberá preverse si necesitará la autorización del Director del Centro, o del Consejo Directivo, cuestión que parece la más recomendable. Igualmente deberá preverse que el Consejo Directivo pueda suspender el desarrollo de un proyecto, cuando no se ajuste a lo planificado y aprobado, no esté dando los resultados esperados, o bien exista otra causa que así lo justifique.

Como sugerencia, en la aprobación de un proyecto, se deben evaluar los siguientes aspectos:

- a) Definición clara de los objetivos perseguidos
- b) Plan de trabajo propuesto para el desarrollo del proyecto

- c) Estimación de los costos del proyecto incluyendo equipos requeridos, personal contratado, etc.
- d) Tiempo estimado de ejecución, incluyendo cantidad aproximada de horas-hombre
- e) Esbozo de Inter.-relación Académica del proyecto
- f) Currículum Vitae de los participantes
- g) Necesidad del Personal contratado para la realización de actividades específicas. Asignación de tareas y distribución de las primas
- h) Autorización del Director de la Escuela o Instituto al cual pertenezcan los integrantes para trabajar en el proyecto.

Los coordinadores de los proyectos deben tener las siguientes atribuciones:

- a) Responder por la Ejecución del Proyecto a su cargo
- b) Representar el Proyecto respectivo ante otros organismos de la Universidad o externos a ella, a solicitud del Director.
- c) Coordinar de acuerdo con el Director de las actividades de su respectivo proyecto
- d) Solicitar la contratación y remoción del personal que labora en los proyectos.
- e) Presentar informes mensuales y un informe final de su gestión ante el Consejo Directivo
- f) Responder a todas las consultas que le sean hechas por el Director acerca del proyecto a su cargo.

Tanto estas atribuciones, como las relativas al funcionamiento del Centro, sus miembros, recursos, etc. deben ser aprobados de conformidad con lo que se establezca en la normativa interna discutida y aprobada para tales fines en la Facultad de Odontología.

Como ejemplo se presentan las siguientes Atribuciones de los Miembros:

- a) Cumplir con los planes de trabajo que le sean asignados

- b) Colaborar con la Dirección en la Publicación de revistas, boletines o cualquier otro tipo de publicación.
- c) Colaborar con la coordinación.
- d) Cumplir con el presente Reglamento en todos sus Artículos, así como las normas establecidas para cada proyecto
- e) Asistir puntualmente a sus labores, conforme a los horarios que se establezcan.

Son miembros del Centro de Promoción al Desarrollo de la Facultad de Odontología de la UC las personas siguientes:

- a) El Director y los Miembros del Consejo Directivo, cuya permanencia se registrará por la normativa interna que a tal efecto se apruebe.
- b) Los integrantes del Personal Docente y de Investigación, Estudiantes y Miembros del Personal administrativo que hayan sido asignados por el Consejo Directivo para la realización de un proyecto. Dejaran de ser Miembros cuando culmine el proyecto o cuando el Consejo Directivo así lo decida
- c) La permanencia del personal contratado para trabajar en los proyectos, se registrará por las normas en el literal b) de este mismo artículo
- d) El personal administrativo ordinario, un abogado, un administrador y un contador.

### **Beneficios o Estímulo al Participante**

Una vez que los ingresos provenientes de la contratación de un proyecto se le hayan sustraído todos los gastos que impliquen (depreciaciones, sueldos, gastos de gestión, gastos indirectos y otros que se puedan justificar desde el punto de vista contable), se definirá el BENEFICIO del proyecto y de ahí las primas de los beneficiarios. Estos porcentajes deben ser objeto de discusión para su aprobación posterior; a manera de ejemplo se presentan los siguientes porcentajes de distribución:

- a) Cuando se trate de inventos y derechos de autor provenientes de la publicación de obras, los participantes recibirán un 50 por ciento como prima.
- b) Cuando las actividades que produzcan beneficios se realicen durante el ejercicio del Año Sabático, los participantes recibirán como prima 50 por ciento
- c) Cuando las actividades que produzcan beneficios se lleven a cabo durante el transcurso del calendario de actividades de la Universidad, los participantes recibirán un 50 por ciento como prima
- d) El Director del Centro percibirá como prima un dos por ciento de los beneficios que se deriven de cada proyecto en particular
- e) El 28 por ciento, será asignado al Departamento.
- f) El 10 por ciento para el Centro.
- g) El 10 por ciento restante de los beneficios, será destinado al FER el cual podrá utilizarse en el financiamiento de otros proyectos, en el mejoramiento general del Centro, en el desarrollo de bosquejos de proyectos, en el desarrollo general de la investigación y para financiar actividades universitarias en general.

En caso que las primas anuales aplicables a cualquier participante en un proyecto, o actividad, excedan al doble del ingreso anual de un profesor Titular a Dedicación Exclusiva, es conveniente que el porcentaje que se le asignará, sea aprobado por el Consejo Universitario a petición razonada del Consejo de la Facultad.

El Director del Centro, conjuntamente con el Decano de la Facultad de Odontología, deben ser los responsables ante el organismo de control fiscal por la administración de los recursos obtenidos por ingresos propios.

## **CONCLUSIONES**

El trabajo de investigación planteado se propuso como objetivo establecer un mecanismo que coadyuvara con el mercadeo de conocimientos a generar ingresos, más aún cuando el mismo representa el capital activo de las instituciones

universitarias.

Si crisis, considerando lo planteado por Habermas, (1997), “solo cuando los miembros de una sociedad experimentan los cambios de estructura como críticos para el patrimonio sistémico y sienten amenazada su identidad social, podemos hablar de crisis”(6); se puede concluir que hay crisis universitaria en lo académico, gerencial, organizacional y en lo presupuestario, sin que la Facultad de Odontología escape de ella.

Esta crisis está potenciada por:

- ◆ Agotamiento del modelo positivista, donde la importante es el objeto y no el sujeto, más relevancia tiene el producto y no el proceso.
- ◆ Por la ineficiencia e ineficacia, justificada o no, que presenta el Estado para satisfacer las demandas presupuestarias de la educación superior, por ende, de la Universidad de Carabobo, Facultad de Odontología.
- ◆ Que los universitarios de la Facultad de Odontología, considerando el modelo postmoderno, están en crisis, dado que en principio no ven satisfechas sus necesidades, crisis que puede generarse por el déficit de asignación presupuestaria, por ineficiencia o ineficacia en los procesos o combinación de éstas situaciones.
- ◆ Que esta crisis origina una pérdida de legitimidad de las autoridades, es decir, el apoyo difuso hacia las mismas por no satisfacer las demandas de la comunidad ucista, traduciéndose esto en desmotivación, falta del sentido de pertenencia y por ende falta de productividad.
- ◆ Que los miembros de la organización, tratando encontrar soluciones al orden perdido se plantean alternativas, entre ellas, la Reingeniería del pensamiento, buscando esta intervenir en el proceso y también en el capital intelectual, dado que ningún proceso de cambio se produce si no se intervienen sobre el recurso humano.

La alternativa, la representa el mercado de conocimiento, una estrategia que favorece la autogestión, pero con un esquema distinto, dado que es la asignatura la responsable de implementar esta estrategia, con un beneficio económico directo hacia la misma, que permite cubrir parte de sus necesidades, estimular la investigación, y

fortalecer el sentido de pertenencia. Basándose en ello, se concluye que siempre, en el desarrollo de cualquier tarea, el proponerse a dar un viraje representa para los involucrados, representa un reto; en el entendido de que este desencadena una situación de tensión generada por lo que implica el cambio, algo desconocido que tambalea esquemas, algo que no se domina y por lo tanto produce inestabilidad e incomodidad. Sin embargo, la dinámica que exige la actividad propia del ser humano, reclama esos cambios. Es por esta razón que a través de este proyecto factible se ha planteado la necesidad de imprimir, a través de una propuesta, la posibilidad de manejar la crisis presupuestaria de la Universidad de Carabobo y más concretamente, en la Facultad de Odontología, a través de una alternativa de mercadeo de conocimientos.

Así, la reingeniería del pensamiento va a permitir liberar la razón del secuestro al cual está sometida, permitiendo romper con los arquetipos mentales, los cuales coartan el proceso creativo, tan importante para generara los cambios que el entorno reclama y de esta forma, permitirle a la sociedad y a la universidad fortalecer la correspondencia recíproca que debe existir entre la universidad y la sociedad.

## **RECOMENDACIONES**

Implementar talleres para informar y sensibilizar en relación a las ventajas que representa la participación directa de los miembros de la facultad en la solución de sus deficiencias.

Incentivar la participación.

Socializar la información referida a la estrategia para manejar la crisis.

Procurar las bases legales que favorezcan la implementación de la propuesta.

Romper con los modelos que nos mantienen atados al pasado, lo que provoca una parálisis paradigmática, ante las diversas situaciones que pudieran presentarse.

Aplicar los preceptos de la gerencia moderna: participación, liderazgo, comunicación, los cuales se sustentan fundamentalmente en el paradigma postmoderno, el cual establece una racionalidad comunicacional con énfasis en el

sujeto y en el proceso.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDER EGG, Ezequiel. (1974). **Introducción a las Técnicas de Investigación social**. Cuarta edición. Ediciones Humanistas. Argentina.
- ÁVALOS, Ignacio (1998). “La Sociedad del Conocimiento”. **Conicit**. Caracas 10-07.
- \_\_\_\_\_ (1998). “Nuevas Tecnologías”. **Conicit**. Caracas, 19-07. Venezuela.
- ARIAS; Fernando (1995) Reingeniería del Pensamiento. **Calidad y Productividad**. Maracaibo.
- BALESTRINI, María. (1998). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación**. B.C. Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.
- BARREIRO, Raquel (2002). El Hambre Impera en Venezuela y el Mundo. **El Nacional**. 27, Octubre, 2002, (4). Caracas.
- BELTRÁN, Jesús (1993). El Aprendizaje. Master Tecnología de la Educación. IUCE. España.
- CAZALI, Rubén (1981). **Antecedentes para una investigación sobre la Universidad Latinoamericana**. Documento no publicado. Cinterplan. Caracas.
- CELIS, José. (1997). **Modelo de Autogestión Administrativa para la Escuela Técnica Agropecuaria Sosa del Estado Guárico**. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley de Universidades (1970). **Gaceta oficial N° 1429**. (Extraordinaria). Caracas.
- CONSEJO NACIONAL DE UNIVERSIDADES. **Proyecto Alma Mater para el Mejoramiento de la Calidad y la Equidad de la Educación Universitaria Venezolana**.(2001). Caracas.
- CHALLA, Antonio. (2000). **Aproximación Teórica al Modelo de Gerencia Universitaria y Cultura Organizacional**. Tesis de Doctorado no publicada. Universidad Santa María. Caracas.

- CHURRIÓN, José (1995). **Economía al alcance de todos.** Caracas, Alfadil Ediciones. Caracas.
- ENRIGHT, Michael (1997). **Venezuela: El Reto a la Competitividad.** Ediciones IESA. Caracas.
- FACULTAD DE INGENIERÍA. **Estatuto de la Estación de Promoción Tecnológica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.**(1990). Consejo de Facultad.
- FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.(1996)... **Estatuto de UNIMPA.** Consejo de Facultad.
- FERNÁNDEZ, Julio (1998). **Federalismo y Descentralización en el Constitucionalismo Latinoamericano.** Copre, Caracas.
- FERREIRA, José (2004). UC debe democratizar las ideas para preservar su futuro. **El Carabobeño.** 23-05. Valencia.
- FUENMAYOR, Luís (1995). **Universidad, Poder y Cambio.** Fundapriuv. FAPUV: UCV: Caracas.
- FUNDACREDESA (1987). **El Proceso Educativo Venezolano.** Ministerio de la Secretaría de la Presidencia. Caracas.
- \_\_\_\_\_ (1990). **Proyecto Venezuela.** Caracas. Ministerio de la Secretaría.
- GÁMUS, Hung (1993). **La Educación Inferior.** Fondo Editorial Acta Científica Venezolana. Caracas.
- GIANNETTO, Giuseppe (2002). La transformación de la Universidad no debe ser solamente en el marco legal. **El Tiempo Universitario.** 22-07, (360).5. Valencia.
- GÓMEZ, Manuel (1997). **Programa de Promoción de Recursos financieros mediante la autogestión en la ETI Pedro Zaraza.** Tesis de Maestría no publicada. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo.
- GUEVARA; Edilberto (2003). El Conocimiento como Capital. **El Tiempo Universitario.** 20-10, 4. Valencia.

- HABERMAS, Jurgen. 1987. **Teoría de la Acción**. Editorial Taurus. España.
- HAMDAN, Nijad (1997) **Un Nuevo Modelo de Gestión de la Educación Superior**. U.C.V. Caracas.
- HERNÁNDEZ, Roberto y Otros (1998). **Metodología de la Investigación**. 2ª edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- IBÁÑEZ, Berenice (1997). **Manual para la Elaboración de tesis**. Editorial Trillas. México.
- JIMÉNEZ, E. (1987). **Prancing Policy in the social sectors**. Johns Hopkins University Press. Washington D.C.
- LIPRANDI, Esté y Otros (1993). **La Educación Superior Venezolana**. Consorcio de Ediciones Capriles. Caracas.
- MAGO, Pedro (2004). Discusión sobre la Ley de Educación Superior. **El Carabobeño**. 10-01. A-2. Valencia.
- MALDONADO, Ricardo (2001). UC discutió tópicos para la Nueva ley de Educación. **El Tiempo Universitario**. 05-11, (318).3. Valencia.
- \_\_\_\_\_ (2004). Discusión sobre la Ley de Educación Superior. **El Carabobeño**. 10-01.A-2 Valencia.
- MANGANELLI, Klein (1997). **Cómo hacer Reingeniería**. 6ª edición. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- MÁRQUEZ, Carlos (1997). “Una lección de debate y cultura”. **Debates IESA**. Volumen 3(2). Caracas.
- MÁRQUEZ, Gustavo (1993). **Gasto Público y Distribución del ingreso en Venezuela**. (Compilador). Ediciones IESA. Caracas.
- MÉNDEZ, Carlos (1997). **Metodología**. Segunda edición. Mc Graw Hill. Colombia.
- MENDEZ, Evaristo (1993). **Gerencia Académica**. Editorial de la Universidad del Zulia. Venezuela.
- MENDOZA, Oscar (1998). “La Miseria de la crisis empresarial a la Universidad Gratuita”. **El Universal**. 2-2. Caracas.
- MORA, Carlos (2002). “Sociedad del Conocimiento y Administración”. **El Carabobeño**. 06-05. C-6 Valencia

- MORATINOS, Francisco (1995). **Introducción a la Economía del sector público**. Ediciones Universidad de Carabobo. Valencia.
- NAVARRO, Héctor (1993) **Impacto Distributivo del gasto público en educación**. Caracas. Ediciones IESA.
- UNIVERSIDAD DE CARABOBO. (2004). **Oficina Informática**
- PÁEZ, José (1998). “Cómo pensar en Reingeniería”. **El Carabobeño**. 06-07. C-6. Valencia.
- \_\_\_\_\_ (1998). “Gestión de Conocimientos y Memoria Corporativa”. **El Carabobeño**. C-6(13-07). Valencia.
- PETERS, Thomas (1996). **En Busca de la Excelencia**. Editorial Norma. Colombia.
- PINTOS, Manuel (2001). **Teoría de la gestión, participativa para las instituciones de educación superior**. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay, Venezuela.
- REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1999). CONGRESO NACIONAL. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta oficial N° 5453**. (Extraordinaria). Marzo 2000. Caracas.
- REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (2003) Propuestas para la Discusión de la Ley de Educación Superior. Ministerio de Educación Superior. Caracas.
- RODRÍGUEZ, Ybrahim (2004). **Adecuación de la Estructura Académico Administrativa de la Universidad de Carabobo a la Gerencia Moderna**. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo.
- ROMERO, Asdrúbal (1998). “Reflexiones Universitarias”. **Tiempo Universitario**. (170). 16-02. A-4. Valencia.
- RONDÓN DE SANSÓ, Hildegarda. (1998). “No hay soluciones mágicas”. **El Carabobeño**. A-4(01-03). Valencia.
- ROJAS, Ulises (2004). **La Sociedad del Conocimiento**. Mimeografiado.
- ROSENBLANT, Ángel. (1981). **La Educación en Venezuela**. Monte Ávila Editores. Caracas.

- SABINO, Carlos. (1986). **El proceso de investigación**. Editorial Panapo. Caracas.
- SAMUELSON, Paul. y Otros (1993). **Economía 14**. Mc Graw Hill. España.
- SÁNCHEZ., Fernando (1996). “Reingeniería Nuestro Pensamiento”. **Diario Panorama**. 10-09(1-5). Maracaibo. Venezuela.
- SENGE, Peter. (1992). **La Quinta Disciplina**. Granica Ediciones. Barcelona, España.
- \_\_\_\_\_ (2000). **La Danza del Cambio**. Editorial Norma. Colombia
- SOSA, Maritza (2004). OFEDO/UDUAL (Organización de Facultades, Escuelas y Departamentos de Odontología/ Unión de Universidades de América Latina) Documento Red Latinoamericana por la salud oral. Universidad de la Habana.
- TAMAYO Y TAMAYO (1997). **El proceso de la Investigación Científica**. 3ª edición. Editorial Limusa. México.
- TUNNERMANN, Bertheim (1998). **La Educación Superior en el umbral del Siglo XXI**. Resalc – UNESCO. Caracas.
- \_\_\_\_\_ (2000). **La Educación Superior en América Latina y el Caribe, en su contexto económico, político y social. En: Hacia una nueva Educación Superior**. CRESALC/UNESCO: Caracas.
- UNIVERSIDAD DE CARABOBO (1995) Normas para la elaboración y presentación del trabajo de grado para optar al título de Magíster. Valencia.
- UNIVERSIDAD DE CARABOBO.(2003) **Reglamento de la Unidades Generadoras de Ingreso de la Universidad de Carabobo** Consejo Universitario. Valencia.
- UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (1998). **Manual de trabajos de grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctoral**. 2ª edición. Caracas.
- VALENTIER, Tulio (2001). **Liderazgo en la Gerencia Moderna**. Clemente Editores. Venezuela.

**ANEXOS**  
**CUESTIONARIO**

**PARTICIPANTE:**  
**DOMMAR PÉREZ BELKYS P.**

**VALENCIA. JULIO 2003**

El presente cuestionario es realizado con fines estrictamente académicos, el cual tiene como objetivo recolectar información relacionada con la factibilidad de aplicar estrategias de mercado para ofertar el conocimiento que se produce en la Facultad de Odontología de la Universidad; de Carabobo generando recursos que contribuyan a disminuir y manejar el déficit presupuestario, su resultado permitirá analizar la factibilidad de presentar una propuesta viable, por lo que su información es de gran importancia. Agradezco su colaboración y sinceridad en las respuestas, para ello debe contestar todos los Ítems formulados.

Lea detenidamente cada pregunta y seleccione solo una alternativa, marcando su respuesta con una "X".

Gracias por su atención.

1.- ¿Los recursos asignados a la Facultad son suficientes para satisfacer las necesidades de funcionamiento?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2.- ¿Considera usted que puede concebirse el conocimiento como un bien de mercado ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. - ¿Usted cree que en la preparación académica de los estudiantes de esta facultad están bien definidas las metas y objetivos como futuros profesionales?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4.-¿Afirma usted que la formación profesional que reciben los alumnos, capacita para atender labores comunitarias antes de graduarse?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

5.- ¿Considera usted que los alumnos y el personal que labora en esta facultad conoce sobre autogestión?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

**6.- ¿Cree usted que la asignatura que administra permite desarrollar actividades que generan ingresos propios?**

**SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_.**

En caso de ser afirmativo, ¿Cuales?\_\_\_\_\_

7.- ¿Aplica los conocimientos en actividades que redunden en beneficio de la autogestión?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

8.- ¿Cree usted que existen recursos suficientes para realizar actividades extra curriculares?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

9.- De ser afirmativa, ¿de dónde proviene esos recursos?\_\_\_\_\_

10.- ¿La estructura organizativa en cuanto a la Gerencia de la Universidad de Carabobo permite generar ingresos propios?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

**11.- ¿La gerencia actual está abierta al cambio de cultura en cuanto a autogestión?**

**SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_**

12.- ¿Cree usted que pueden generar ingresos extra e intra murales?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

13.- ¿Considera usted que las restricciones presupuestarias a las Universidades justifica la generación de ingresos propios?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

14.- ¿Qué actividades según su opinión serían las más apropiadas para generar ingresos en la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo?

---

---

---

---

---

16.- ¿Cuáles cree, sean las limitaciones para realizar actividades que generen ingreso?

---

---

---

---

