



Universidad de Los Andes  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Postgrado en Ciencias Contables  
Maestría en Ciencias Contables

**PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE OTORGAMIENTO DE  
RECURSOS PARA LA DOTACIÓN Y EQUIPAMIENTO DE LAS  
UNIVERSIDADES**

Caso: Programa de Dotación y Equipamiento de la Comisión de  
Desarrollo del Pregrado (Codepre) Universidad de Los Andes.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Autor: Lic. Tibaire Paredes**

**Tutor: Msc. Ruth Samantha Vera**

**Mérida. noviembre 2015**

C.C.Reconocimiento

## INDICE GENERAL

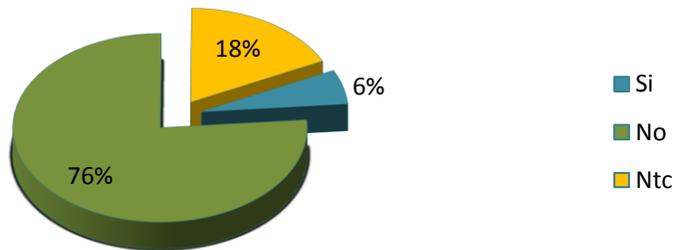
RESUMEN.....	V
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO I.....	9
EL PROBLEMA .....	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
OBJETIVO GENERAL.....	15
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
CAPÍTULO II.....	19
MARCO TEÓRICO .....	19
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
BASES TEÓRICAS.....	22
TEORÍAS BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN .....	22
TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS .....	23
PROCESO ADMINISTRATIVO .....	27
PLANIFICACIÓN .....	29
CALIDAD TOTAL .....	50
LA ECONOMÍA DEL BIENESTAR.....	51
LA TEORÍA ECONÓMICA.....	52
BASES LEGALES.....	53
BASES LEGALES SOBRE LA CREACIÓN DE LA COMISIÓN DEL DESARROLLO DEL PREGRADO (CODEPRE).....	75
CAPÍTULO III.....	81
MARCO METODOLÓGICO .....	81
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	81
POBLACIÓN Y MUESTRA .....	82
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	83
VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	85
CAPÍTULO IV .....	87
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	87
CAPÍTULO V .....	119
PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARA EL OTORGAMIENTO DE RECURSOS.....	119
PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARA EL OTORGAMIENTO DE RECURSOS FINANCIEROS EN EL PROGRAMA DE DOTACIÓN Y EQUIPAMIENTO EN LA COMISIÓN DE DESARROLLO DEL PREGRADO (CODEPRE).....	119
OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	120
Objetivo General .....	120
Objetivos Específicos .....	120
JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	120
IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA .....	121
FACTIBILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	122
CAPÍTULO VII .....	146
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	146
CONCLUSIONES .....	146
RECOMENDACIONES.....	148
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	149

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico nº 1 .....	88
Objetivos de dotación y equipamiento del pregrado. ....	88

G

LISTA DE GRÁFICOS .....	III
GRÁFICO Nº 1 88 .....	III
OBJETIVOS DE DOTACIÓN Y EQUIPAMIENTO DEL PREGRADO. 88 .....	III
GRÁFICO Nº 2 83 .....	III



Elaborado por la autora. Julio, 2014

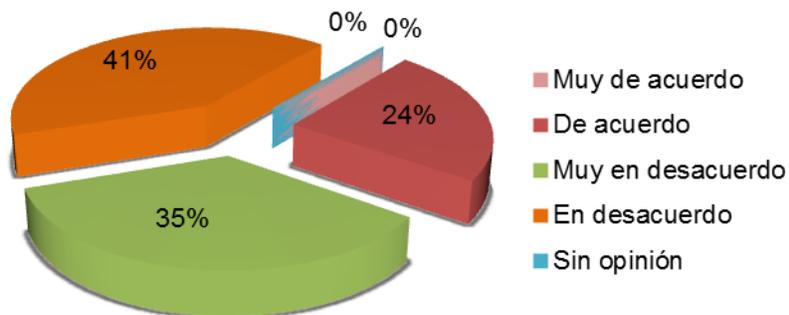
..... 97

www.bdigital.ula.ve



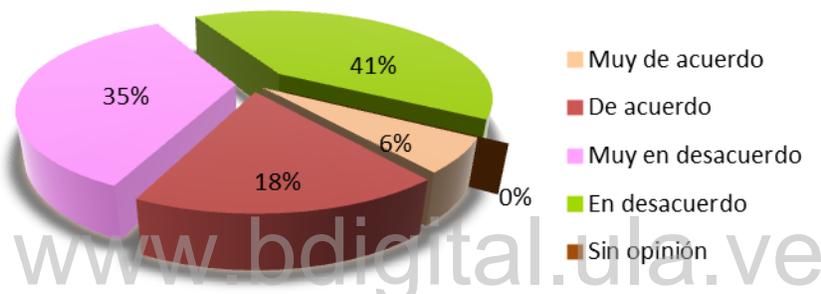
Elaborado por la autora. Julio, 2014

GRÁFICO Nº 12 .....	98
GRÁFICO Nº 13 .....	100



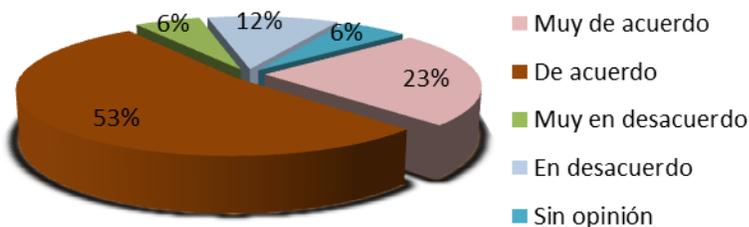
Elaborado por la autora. Julio, 2014

GRÁFICO N° 14 .....	100
GRÁFICO N° 14 .....	101



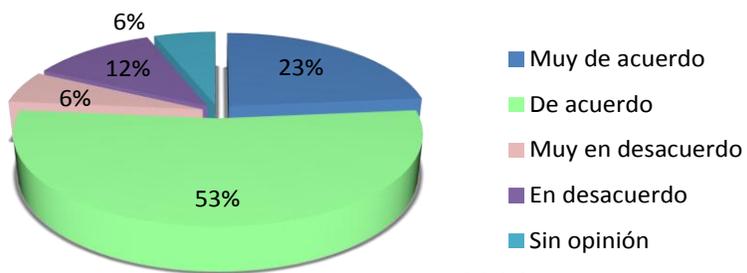
Elaborado por la autora. Julio, 2014

..... 101



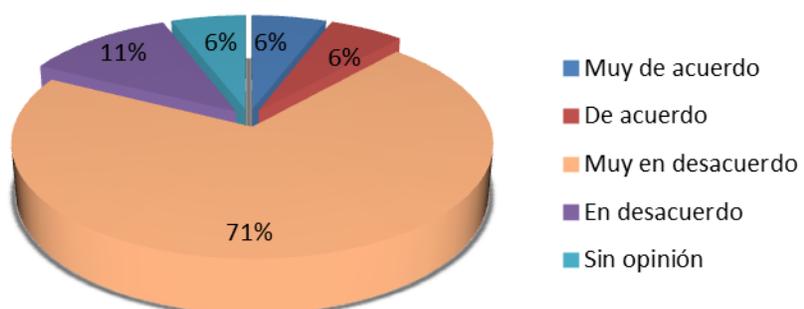
Elaborado por la autora. Julio, 2014

..... 102



Elaborado por la autora. Julio, 2014

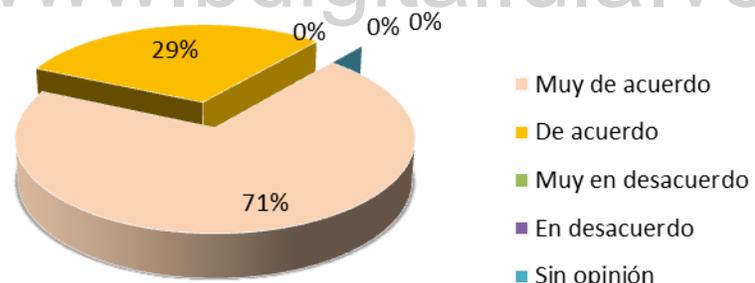
..... 103



Elaborado por la autora. Julio, 2014

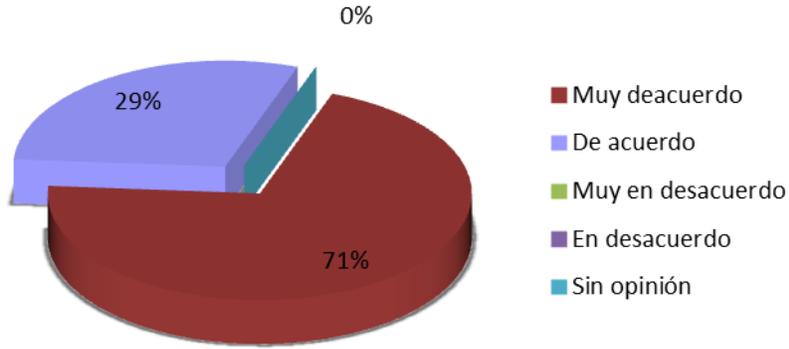
..... 107

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

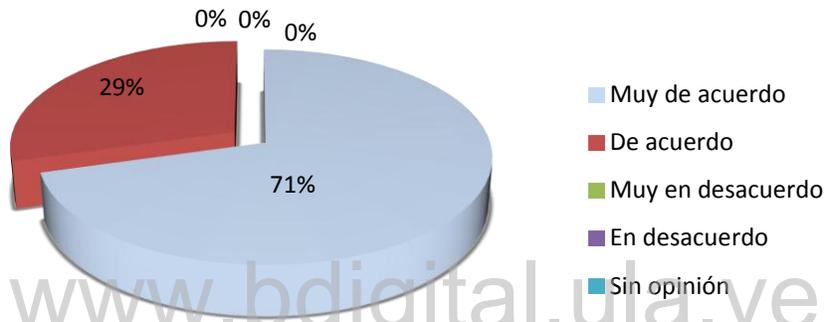


Elaborado por la autora. Julio, 2014

..... 111

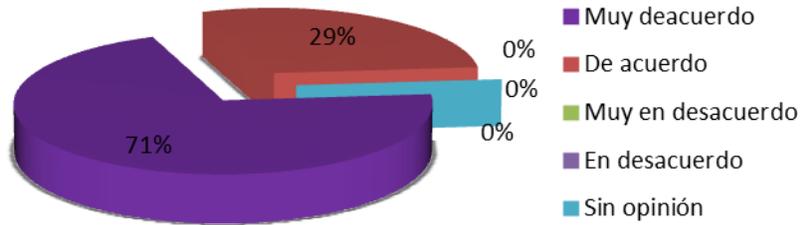


..... 112



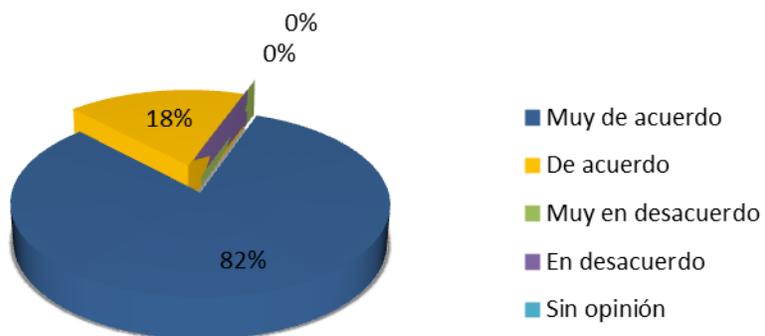
Elaborado por la autora. Julio, 2014

..... 115



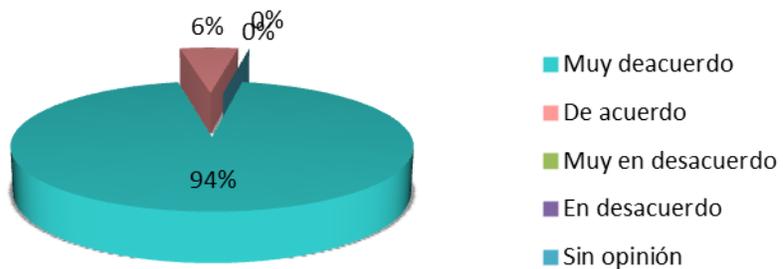
Elaborado por la autora. Julio, 2014

..... 116



Elaborado por la autora. Julio 2014

..... 117



Elaborado por la autora. Julio, 2014

..... 118



Universidad de Los Andes  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Postgrado en Ciencias Contables  
Maestría en Ciencias Contables

**PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE OTORGAMIENTO DE RECURSOS  
PARA DOTACIÓN Y EQUIPAMIENTO DE LAS UNIVERSIDADES**  
Caso: Programa de Dotación y Equipamiento de la Comisión de  
Desarrollo del Pregrado CODEPRE Universidad de Los Andes

Autor: Lic. Tibaire Paredes  
Tutor: M.Sc. Ruth Samantha Vera  
Fecha: noviembre 2014

## **RESUMEN**

Las instituciones públicas enfrentan actualmente desafíos por una mejor administración. Esto requiere la utilización adecuada de los insumos financieros, humanos y materiales que son asignados a través del presupuesto para la producción de bienes y servicios. Para esto se debe establecer un adecuado proceso administrativo, que conlleve a la optimización de los recursos con eficiencia y eficacia. Las instituciones de educación superior, como la Universidad de Los Andes, no escapan de esta realidad. Por esto, la Comisión de Desarrollo del Pregrado plantea la necesidad de proponer el diseño de un proceso de planificación de otorgamiento de recursos para la dotación y equipamiento de las universidades, orientados a la optimización de recursos destinados al pregrado. La base teórica que sustenta el estudio resalta los aspectos más relevantes de la planificación y el proceso de la investigación. En cuanto a la metodología utilizada, se realizó un estudio bajo la modalidad de proyecto factible, pues trata de resolver un problema de la realidad. De igual manera, el estudio se enmarca en una investigación de campo, por cuanto se recolectaron los datos en el sitio de su ejecución, en este caso, en la Comisión de Desarrollo del Pregrado. La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, y como instrumento el cuestionario. A partir de los resultados se determinó la falta de planificación y la ausencia de procesos que permitan optimizar los recursos del Programa Dotación y Equipamiento. Por esta razón, se hizo necesaria la propuesta de un proceso de planificación que permite distribuir los recursos, con el propósito de satisfacer las necesidades de las facultades y núcleos universitarios, y lograr cumplir con los objetivos del pregrado.

Palabras claves: planificación, otorgamiento, recursos, dotación, universidad.

## **ABSTRACT**

Public institutions currently face challenges for a better management. This requires proper use of financial, human and material supplies, which are allocated through the budget for the production of goods and services. An appropriate administrative process, which leads to the optimization of resources efficiently and effectively should be required. Institutions of higher education, such as the University of Los Andes, are not away from this reality. The design of a planning process for granting resources for allocation and equipment of universities is proposed by the Undergraduate Development Committee, with the aim of optimizing resources for undergraduate level. The theoretical basis underlying the study highlight the most important aspects of the planning and the process of this research. Regarding the methodology, a study in the form of a feasible project was made, since it seeks to solve a problem of our reality. Similarly, the study followed a field research design, because data were collected in situ, in this case, at the Undergraduate Development Committee Office. The data collection techniques and tools used were the survey and the questionnaire. Results show a lack of planning and the absence of processes to optimize resources of the Allocation and Equipment Program. For this reason, the proposal of a planning process that allows allocate resources, in order to meet the needs of colleges and university centers, and hence achieve the goals of undergraduate level was badly needed.

Keywords: planning, grant, resources, allocation, college

## INTRODUCCIÓN

El fenómeno administrativo nace con la humanidad y se extiende a todos los ámbitos geográficos tiene carácter universal, debido a que, se encuentra presente en todas partes al estar relacionado con el esfuerzo humano. Es así, como vemos que existe administración desde el hogar, como una forma muy sencilla, administración en las empresas y administración en las instituciones públicas, de una forma más compleja, donde se deben implantar procedimientos y procesos administrativos que permitan lograr los objetivos y metas establecidos. De acuerdo al planteamiento de:

Terry y Franklin (1997). La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas, para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso del ser humano y otros recursos.(p.22).

La administración es un proceso, consistente en la distribución y asignación correcta de recursos de cualquier organización pública o privada, para poder alcanzar eficientemente los objetivos establecidos por medio de las actividades de planeación, organización, dirección y control. La planificación como punto de partida de la acción, concentra un conjunto de objetivos y metas a alcanzar. Las directrices de la planificación de cualquier ente u organismo público, constituye una línea sobre, la cual se orienta las acciones para alcanzar metas y cumplir objetivos.

De igual manera, las instituciones de educación superior, deben incorporar en su proceso administrativo, la planificación de sus acciones, para lograr su objetivo. La Universidad de Los Andes, al igual que las otras universidades nacionales, desempeña un rol de suma importancia en la formación de recursos humanos del más alto nivel y en la creación, desarrollo, transferencia y adaptación de información y tecnología. Por tanto, la administración de recursos tiene aquí una importancia vital. Como personas

jurídicas de derecho, las universidades deben cumplir con un proceso administrativo que permita gestionar los recursos de manera eficiente y efectiva, cumpliendo con los lineamientos establecidos en leyes y reglamentos que rigen la materia de la administración pública. Así, estas instituciones tienen la obligación de cumplir adecuadamente con su función para responder efectivamente a los requerimientos de la sociedad moderna, su administración se constituye en un imperativo estratégico para el desarrollo nacional. De allí, las nociones de transformación de la educación superior en búsqueda de mejorar la calidad educativa, propuesta que debe incluir, no sólo su componente académico sino también administrativo, el cual se constituye en un sostén del primero.

Esta investigación se ha elaborado con el objetivo de presentar un proceso de planificación de otorgamiento de recursos para dotación y equipamiento de las universidades, en especial, aquellas dependencias universitarias que dan apoyo y soporte a las actividades de los estudios de pregrado, como la Comisión de Desarrollo del Pregrado (Codepre), dependencia adscrita al Vicerrectorado Académico de la Universidad de Los Andes, en la cual recae la responsabilidad del financiamiento, promoción y apoyo de los programas y proyectos docentes de pregrado cónsonos con el plan curricular de cada carrera.

El presente estudio se desarrolló bajo el concepto de proyecto factible, con apoyo de un estudio descriptivo, y el cual se ordenó en capítulos, planteando en cada uno de ellos la información para el logro del objetivo general, que es la proposición de un proceso de planificación de otorgamiento de recursos para la dotación y equipamiento del pregrado, que permita la asignación de manera eficiente y efectiva del presupuesto destinado para el Programa de Dotación y Equipamiento de Codepre.

Partiendo de esta concepción, se refleja en el Capítulo I, el problema, las interrogantes que sustentan el presente estudio, el planteamiento de los

objetivos que soportan la investigación, la justificación de la misma y su alcance. El Capítulo II se presenta el marco teórico, se establece los antecedentes de la investigación, estudios anteriores que conocen realidades universitarias o estudios similares al desarrollado, e incluye las bases teóricas que permitieron orientar y respaldar el siguiente estudio. El Capítulo III expone el marco metodológico, indica el tipo de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados en la investigación. El Capítulo IV se refiere a los resultados, contiene un análisis sobre la situación actual que presenta las diferentes facultades y núcleos universitarios en relación al otorgamiento de recursos, diagnóstico que permitió sustentar la propuesta.

En el Capítulo V se plantea la propuesta del proceso de planificación de otorgamiento de recursos para el programa de dotación y equipamiento de las diferentes facultades y núcleos universitarios por parte de Codepre. La propuesta está presentada de la siguiente manera: **presentación, objetivos de la propuesta, justificación, implantación y factibilidad de la misma.**

El Capítulo VI incluye las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se muestran las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes a modelos de instrumentos de recolección de datos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

El género humano siempre ha tenido que administrar, la administración existe desde el momento en que el hombre debió satisfacer sus necesidades, para lo cual debió administrar los recursos para subsistir. Aunque la evolución de las civilizaciones fue muy compleja, no hubo escritos sobre aspectos administrativos, sólo ciertas normas y criterios para la administración de los reinos, de los principados y de la iglesia. Todos estos antecedentes sumados a un cúmulo de experiencias y postulados formulados con anterioridad, fueron la base de la que partieron los pensadores clásicos de la administración para desarrollar su trabajo.

El concepto de administración es inseparable del hecho institucional, porque es de allí, en la institución, donde adquiere características de ciencia, tal como señala Wilburg (1963).

Administración es una ciencia compuesta de principios técnicos y prácticos y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes, que individualmente, no es factible lograr. (p. 20)

Para que cualquier organización pueda alcanzar los objetivos se requiere de recursos, entendidos éstos como humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de un sistema que permita enlazar todos estos recursos en pro de generar un producto o un servicio, para lo cual surge la necesidad de la aplicación de un proceso para lograr la productividad de los mismos.

Fayol (1969), define la administración como una función destinada a “prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”, y los autores clásicos y neoclásicos adaptaron los elementos de planificar, organizar, dirigir y controlar. (p. 34)

Se puede afirmar entonces, que toda organización debe cumplir con un proceso administrativo para lograr sus objetivos, siendo dentro de este proceso la actividad inicial, la de planificar como la parte fundamental para el logro de resultados dirigidos a la satisfacción de las necesidades de las proposiciones de las organizaciones, a este respecto Much (1988), expresa lo siguiente:

Planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. (p. 11)

Es por esta razón que, la planeación dirige el camino hacia donde se va la organización, considerando los riesgos y garantizando condiciones de éxito, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo.

La planificación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que por medio de ésta se previenen la contingencia y los cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

Goodstein (1998), considera entonces que “la planificación es un proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”. (p.208). Esto implica un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de construir el futuro).

En este contexto, donde la administración eficiente y eficaz de los recursos, requiere de un proceso administrativo adecuado a la naturaleza de las organizaciones, es importante señalar, que las organizaciones públicas no están exentas de la aplicación de estos criterios para el mejor manejo de los recursos en función de la satisfacción de las necesidades del colectivo, dado que la administración pública, está al servicio de los ciudadanos, la aplicación del proceso administrativo se hace necesario para garantizar el éxito de la gestión pública, siendo los funcionarios públicos los responsables de planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades de gestión, con el fin de proveer a la población de mejor calidad de vida.

De acuerdo al discernimiento de Rosenberg (2001), la administración pública es la: “coordinación de los esfuerzos para llevar a cabo una política económica concreta y, en general, una política social cuyas directrices están marcadas por el gobierno de la nación” (p. 12).

Por otra parte, la administración pública tiene un importante papel dentro de las sociedades como reguladora de la gestión, debe promover mecanismos para la participación y el control de las políticas y resultados públicos, los cuales deben estar orientados al interés general de los ciudadanos y debe ser coherente con el desarrollo económico y social del Estado.

Ramírez (1974), que en este sentido expresa que la administración pública es el “conjunto de servicios y de agentes agrupados bajo la dirección del gobierno en vista de cumplir la función administrativa”. (p. 17)

A partir de 1999 con la redacción de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela se pone mayor énfasis a la administración pública en la necesidad de crear sistemas administrativos eficaces y eficientes que permitan la solución de los problemas básicos de la sociedad como son la educación, la salud, la infraestructura, entre otros. El Art.141 del contexto constitucional la define como:

La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Asimismo, la Ley Orgánica de Administración Pública en su artículo 20, señala que la asignación de recursos a los órganos, entes de la administración pública y demás formas de organización, debe ajustarse estrictamente a los requerimientos de su organización y funcionamiento para el logro de sus metas y objetivos, con el uso racional de los recursos humanos, materiales y financieros.

Para lograr este objetivo la administración pública establece una estructura dividida en niveles: administración pública nacional, estatal y municipal y considerando dentro de la administración nacional a las universidades, las cuales constituyen personas de derecho público, con personalidad jurídica, financiados por el estado, esta figura se crea con la finalidad de que su desempeño sea más ágil a la hora de brindar soluciones.

Como personas jurídicas de derecho, las universidades deben cumplir con un proceso administrativo que permita gestionar los recursos de manera eficiente y efectiva, cumpliendo con los lineamientos establecidos en leyes y reglamentos que rigen la materia de la administración pública.

Las políticas presupuestarias del gobierno nacional afectan el funcionamiento de las universidades autónomas del país, ya que las universidades públicas dependen del estado para garantizar su funcionamiento, considerando que casi la totalidad del presupuesto de las instituciones de educación superior proviene del presupuesto nacional.

Las universidades venezolanas han estado inmersas en una problemática de financiamiento, se padece un déficit presupuestario recurrente, esto genera un problema en la dotación y equipamiento de aulas,

laboratorios, talleres, salas de informática así como la prestación de servicios educativos. Al igual que las demás universidades públicas la Universidad de Los Andes, no escapa de esta situación, y en el escenario inflacionario que se presenta, las partidas presupuestarias disminuyen de manera considerable año tras año, esto trae como consecuencia que las políticas académica se vean incumplidas, y se deben establecer mecanismo que permitan utilizar de forma eficiente los limitados recursos que se disponen.

De acuerdo con lo antes expuesto, es menester señalar que las universidades deben cumplir con el proceso administrativo como búsqueda de la eficiencia en la generación de conocimiento como su función principal, la Universidad de Los Andes no está exenta de este cumplimiento, y para ello se divide organizacionalmente en facultades, núcleos universitarios, y dependencias. La Comisión de Desarrollo del Pregrado (Codepre), es una dependencia perteneciente al Vicerrectorado Académico.

Teniendo en cuenta la experiencia de la autora como personal que labora en la Comisión de Desarrollo del Pregrado y las entrevistas preliminares con el personal del programa de dotación y equipamiento, personal del área administrativa, se considera que esta dependencia presenta debilidades en la planificación para la asignación de recursos.

Esta situación se debe en muchos casos a que la aprobación de las solicitudes de financiamiento presentadas, se establece sin realizar diagnóstico, sin determinar las prioridades, así como los recursos requeridos para el funcionamiento académico adecuado de estas facultades y núcleos universitarios. Esta condición dificulta la asignación de los recursos para la dotación y equipamiento, es necesario indicar, que hasta ahora la designación de los recursos se hace basada en los registros estadísticos, siguiendo el mismo patrón de asignación a través de los años,

solo con un aumento proporcional al aumento del presupuesto enviado por el ejecutivo nacional.

De aquí se desprende la necesidad de diseñar una herramienta que le permita a esta comisión realizar el proceso de planificación para el otorgamiento de los recursos financieros de forma eficiente y eficaz en el programa dotación y equipamiento de Codepre, siguiendo los principios y postulados establecidos por la teoría administrativa sobre la función de planificación.

Las afirmaciones anteriores constituyen el fundamento en el cual se orienta la investigación, esto es, proponer el diseño de un proceso de planificación para cumplir con los objetivos trazados por la Comisión de Desarrollo del Pregrado de la Universidad de Los Andes.

En función de lo antes expuesto, y con el fin de coadyuvar en el desarrollo de las ciencias contables el siguiente estudio científico intenta dar respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es la situación actual de Codepre referente al mecanismo de otorgamiento de recursos financieros para la dotación y equipamiento de las diferentes facultades y núcleos universitarios?
2. ¿Qué consecuencias tiene para las facultades y núcleos universitarios, la situación actual del programa dotación y equipamiento de Codepre?
3. ¿Cuáles serían los componentes que debería tener el proceso de planificación para el otorgamiento de recursos financieros de forma eficiente y eficaz en el programa dotación y equipamiento de Codepre?
4. ¿Cuál sería el proceso de planificación para el otorgamiento de los recursos financieros de forma eficiente y eficaz en el programa dotación y equipamiento de Codepre?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Proponer el diseño de un proceso de planificación de otorgamiento de recursos para la dotación y equipamiento de las universidades, orientados a optimizar los recursos financieros asignados al programa de dotación y equipamiento de la Comisión de Desarrollo del Pregrado (Codepre) Universidad de Los Andes.

### **Objetivos Específicos**

- 1) Identificar la situación actual que presenta Codepre en relación a los mecanismos de otorgamiento de recursos financieros para dotar y equipar las diferentes facultades y núcleos universitarios.
- 2) Establecer los efectos originados en las facultades y núcleos universitarios por la situación actual que presenta el programa de dotación y equipamiento de Codepre.
- 3) Determinar los componentes que debería tener el proceso de planificación para el otorgamiento de recursos financieros de forma eficiente y eficaz en el programa de dotación y equipamiento de Codepre.
- 4) Diseñar el proceso de planificación para el otorgamiento de los recursos financieros de forma eficiente y eficaz en el programa dotación y equipamiento de Codepre.

### **Justificación de la investigación**

Para la Comisión de Desarrollo del Pregrado (Codepre), la atención del pregrado abarca once facultades y tres núcleos universitarios esto significa

asistencia a toda la comunidad estudiantil y profesoral del pregrado de la Universidad de Los Andes. La optimización de los recursos financieros del programa dotación y equipamiento de esta comisión, constituye un tema de gran relevancia en materia de planificación. Así pues se puede afirmar que la investigación beneficia a la Universidad de Los Andes del Estado Mérida, en tanto que permite contar con un proceso de planificación para el otorgamiento de recursos financieros orientada hacia la dotación y equipamiento de las diferentes facultades y núcleos universitarios. En tal sentido, esto sustentará no sólo el otorgamiento de recursos financieros de forma eficiente y eficaz, sino además contribuirá a que, por medio del proceso de planificación, se puedan lograr los objetivos trazados por la comisión y solventar los problemas más importantes de ausencia, deficiencia y deterioro de la dotación y equipamiento de las diferentes facultades y núcleos universitarios para el desarrollo y sostenimiento del pregrado de esta universidad.

Por consiguiente, en esta dependencia recae la responsabilidad de financiar y administrar la adquisición de una gran cantidad de bienes y servicios destinados al mantenimiento, desarrollo y adecuación de aulas, talleres, laboratorios y salas de informática.

Las necesidades de cada facultad y núcleo universitario aumentan con regularidad y los recursos no van a ritmo de este crecimiento. Desde la generalidad se exige una educación superior más productiva, en calidad y cantidad, lo que requiere de una administración racional, organizada, con normas y procedimientos claros y definidos, que no dependan del cambio de autoridades y criterios personales. Para lograr este propósito, se requiere de la implementación de herramientas, técnicas que permitan dar solución a los problemas de informalidad. De esta forma se impone la necesidad de una planificación adecuada que implique a su vez el logro de la eficacia y

efectividad en el objetivo interno de la comisión. En este punto es donde reside la importancia del presente estudio investigativo.

La investigación constituye un avance importante dentro de la problemática del otorgamiento de recursos por parte de Codepre puesto que, mediante el análisis de las normas, y mecanismos establecidos se realiza una propuesta de un proceso de planificación para el programa de dotación y equipamiento, el cual podrá ser adoptado por los organismos del sector público y privado que realicen actividades afines, que se traducirán en beneficios para optimizar los recursos públicos.

Finalmente, es necesario manifestar, que el propósito fundamental que justifica esta investigación, es ofrecer un aporte investigativo a estudiosos del tema y que quiere ser punto de partida de una investigación más amplia, enmarcado dentro de un proyecto que tienen como finalidad construir y divulgar, la importancia de proponer el diseño de un proceso de planificación de otorgamiento de recursos para la dotación y equipamiento de las universidades.

### **Alcance de la Investigación**

Geográficamente, el estudio se circunscribe al ámbito espacial de las universidades venezolanas; específicamente a la Comisión de Desarrollo de Pregrado de la Universidad de Los Andes Mérida-Venezuela.

Desde el punto de vista temporal, el estudio se enmarca dentro del año 2014 en Codepre y las exigencias existentes desde el pregrado de las diferentes facultades y núcleos universitarios, y una vez conocido el escenario, proponer un proceso de planificación que sirva para una eficiente administración y fomentar la cultura de la planificación.

Conceptualmente, se aborda una idea fundamental: establecer un proceso de planificación, para el otorgamiento de recursos, para la dotación y

equipamiento de las diferentes facultades y núcleos universitarios y el seguimiento de la ejecución de los mismos para fortalecer los estudios de pregrado.

Para ello, la Comisión de Desarrollo del Pregrado (Codepre) contará con un proceso que le permitirá seleccionar, evaluar y aprobar las solicitudes de financiamiento, de manera transparente y eficiente.

Por otra parte, este proceso se convierte en una necesidad para adquisición de bienes y servicios exactos, al conocer los requerimientos prioritarios que repercuten directamente en la calidad de la educación superior.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

En cuanto a los antecedentes, la autora no tiene conocimiento, que se haya realizado una investigación cuyo objetivo sea proponer el diseño de un proceso de planificación de otorgamiento de recursos para la dotación y equipamiento de las universidades a ser aplicado en el programa de dotación y equipamiento de la Comisión de Desarrollo del Pregrado de la Universidad de Los Andes.

Sin embargo, se han consultado investigaciones que de una forma u otra han posibilitado la orientación del presente trabajo.

Oropeza (2003), realizó una investigación titulada “Diagnóstico Situacional del Proceso Presupuestario de la Universidad de Los Andes (Periodo 1996-2000)”. El estudio presenta un diagnóstico sobre la rigidez de la normativa presupuestaria dictada por la Oficina de Presupuesto del Sector Universitario, (OPSU). De acuerdo con la problemática planteada, el enfoque se basó en la modalidad de investigación de campo en el área administrativa, de tipo diagnóstico; realizando un análisis de la problemática real del presupuesto de la Universidad de Los Andes, con el propósito de describirla para así detectar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de manera que se puedan generar con mayor exactitud estrategias que induzcan a mejoras del sistema presupuestario de la institución universitaria.

Entre sus resultados, se determinó que esta normativa puede constituirse en una limitación, por cuanto no permite la introducción de innovaciones administrativas debido a que el desarrollo del trabajo debe estar apegado a las pautas correspondientes al año proyectado por el citado organismo, la

inflexibilidad de estas pautas, así como las restricciones implantadas; aunado al hecho de que tampoco está admitida la actualización de los recursos financieros al mismo ritmo de la inflación nacional, constituyen las primeras limitaciones del presupuesto de nuestra máxima casa de estudios superiores.

Esta investigación, fue de gran apoyo pues destaca la importancia del análisis metodológico con base en la planificación, para facilitar el manejo racional y la óptima utilización de los recursos, con el fin de cumplir los objetivos y alcanzar las metas establecidas de la institución.

Asimismo, Monsalve (2004), en su investigación titulada “Estrategias Presupuestarias para la Optimización de los Recursos en las Gobernaciones. Caso: Gobernación del Estado Mérida” parte de la premisa según la cual existen crecientes necesidades sociales y ante recursos limitados para atender demandas, establece como un elemento importante, la aplicación de estrategias presupuestarias que optimicen los recursos de las gobernaciones, considerado los objetivos establecidos en los planes operativos anuales y que dichas estrategias permitirán a la Gobernación del Estado Mérida contar con una herramienta gerencial orientada hacia la planificación. Aplicando una metodología de estudio descriptivo, el cual comprendió un diagnóstico que permitió determinar la situación de la Gobernación del Estado Mérida. De los resultados arrojados se pudo determinar que no hay una distribución equitativa de los recursos, no se aplica una planificación acorde con la realidad, ni tampoco se cuenta con estrategias que permitan optimizar los recursos del Estado.

Por otra parte, García (2006), en su trabajo de grado titulado “Hacia un Sistema de Gestión de la Calidad en el Programa 100% Familiar del Centro de Extensión del Instituto Universitario de Educación Física de la Universidad de Antioquia”, expone la composición de los procesos necesarios para el normal funcionamiento de esa dependencia, enmarcados dentro de su cadena de valor, su interacción y gestión para lograr la adecuada prestación

de los servicios administrativo como apoyo al logro de la misión de la Universidad de Antioquia, dentro de una estructura en espiral que favorezcan al mejoramiento continuo. Esta propuesta, sirve de antecedente, pues describe como se realiza la planificación de las actividades orientadas al cumplimiento de las directrices institucionales dadas a través de planes de desarrollo institucional. El procedimiento que se presenta comprende un plan de acción aplicado a los procesos definidos en la Vicerrectoría Administrativa de dicha universidad.

Reafirmando la necesidad de planificación en el sector público, Paredes (2002), en su trabajo de investigación denominado “El Proceso de Planificación Estratégica Aplicado en la Unidad Ambiental de la Alcaldía del Municipio Autónomo Libertador del Estado Mérida” evalúa el proceso de planificación en la unidad de estudio, sobre la base de describir, analizar y evaluar el proceso, aplicando una metodología descriptiva, analítica y mixta. De esta misma forma se evaluaron las limitaciones del proceso de planificación estratégica, con el propósito de mejorarlas, para lograr un servicio eficiente y acorde a las necesidades de la comunidad. Este estudio presenta un enfoque estratégico de gestión, que funciona como antecedente pues plantea una concepción del proceso de planificación y las estrategias para lograr los objetivos propuestos en la unidad.

De modo similar, Becerra (2000), en su trabajo de investigación titulada “La Planificación Estrategia Aplicada a la Pequeña y Mediana Industria: cuatro casos de estudio en el Estado Trujillo” donde se describe, analiza y evalúa la PyMI del Estado Trujillo, aplicando el enfoque de la planificación estratégica a cuatro empresas para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el propósito de emplear estrategias apropiadas para la competitividad, la supervivencia y desarrollo de las empresas. Se aplicó la matriz FODA y la investigadora concluyo, que la planificación estrategia permite conocer en cierto grado la organización y su realidad

interna y externa. Este modelo de desarrollo proporcionó una metodología de análisis, control y evaluación que pueden aplicarse con el objeto de establecer la planificación orientada a lograr el éxito en las empresas.

Finalmente se presenta como antecedente el trabajo realizado por Arana (2004), titulado “Diseño y Validación de un Modelo para la Identificación y Medición de los Factores Motivacionales de los Trabajadores según la Teoría de Frederick Herzberg”, este estudio propuso identificar y medir mediante el diseño de un instrumento, los factores motivacionales de los trabajadores peruanos, para fines de la presente investigación, el estudio aporta sólo elementos para el procedimiento de diseño.

### **Bases Teóricas**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)  
**Teorías Básicas de la Administración**

Fayol (1969), define la administración como una función destinada a “prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. (p. 8). La corriente de la teórica clásica desarrollada por Fayol, básicamente se preocupaba por el aumento de la eficiencia de la empresa mediante la forma y disposición de los órganos competentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales. En este sentido la función de administrar está relacionada con la organización y control de un procedimiento para el logro de sus objetivos.

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en la productividad: Taylor (1973), planteó que, el nombre administración científica se debe, al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial, y presenta cuatro principios de la administración:

- a. Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- b. Principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
- c. Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
- d. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

De acuerdo a estos principios la administración debe establecer normas, procedimientos bien definidos que permitan incorporar dichos métodos para la ejecución del trabajo, de modo que este se realice en forma efectiva.

### **Teoría General de los Sistemas**

La ciencia moderna se caracteriza por la especialización siempre creciente, impuesta por la inmensa cantidad de datos, la complejidad de las técnicas y de las estructuras teóricas dentro de cada campo. Hasta hace poco, la ciencia exacta, el corpus de las leyes de la naturaleza coincidían casi todo en la física teórica, no obstante, la repercusión de las ciencias biológicas, de la conducta y de los aspectos sociales se impuso un ensanchamiento de los esquemas conceptuales a fin de dar cabida a sistemas de leyes en campo donde no es suficiente la aplicación de la física.

Así pues, surgió entonces, lo expresado por Bertalanffy (citado por Gómez, 1997): “la necesidad de un paradigma con visión holística, una nueva disciplina basada en el comportamiento general de los sistemas”. (p.242)

En la misma dirección explica Gómez (1997): “...de los aspectos significativos del pensamiento científico actual es que no hay un sistema universal, único y exclusivo. Todas las construcciones son modelos que representan ciertos aspectos o perspectivas de la realidad”. (p 245). De ahí que, la Teoría General de los Sistemas como enfoque científico, sea aplicable a un complejo de componentes, conceptos característicos de totalidades organizadas como una interacción, norma, un procedimiento, finalidad, entre otros, y la consecuente aplicación de estos conceptos a fenómenos concretos.

Menschel (2001), quien define un sistema como, “una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas”. (p. 10)

Por otra parte, Place, (citado por Gómez, 1997) lo define como “un ensamble de partes unidas por inferencia y que se lleva a cabo por las empresas para lograr así los objetivos de las mismas”. Asimismo, el autor también cita a Hall, para quien “un sistema es una serie de objetos con una determinada relación entre ellos mismos y entre sus atributos”. (p.4)

Lo anterior, lleva a inferir, que la teoría de los sistemas es el sustento metodológico que enmarca y orienta los planeamientos conceptuales y operacionales, es decir el funcionamiento es un conjunto complejo de interacciones entre las partes, componentes y procesos que lo integran, que abarca relaciones de interdependencia entre dicha unidad compleja y de acuerdo a su ambiente.

La teoría de sistemas brinda dos aportes básicos esenciales: la interrelación de sistemas y los criterios de centralización normativa y de descentralización operativa. Estos dos aportes de la teoría llevados al campo

específico de la administración financiera y de recursos reales gubernamentales, permiten fijar los siguientes criterios básicos de diseño:

a) Se concebirá a la administración financiera como un microsistema operante en la administración pública, conformada a su vez por un conjunto de sistemas interrelacionados y

b) En el funcionamiento de cada sistema componente existirá una diferenciación de procedimientos entre las áreas centralizadas y descentralizadas.

Se puede afirmar entonces, que los procedimientos, formas y métodos para llevar a cabo las actividades, son componentes del sistema. Para la práctica administrativa, adecuada y actualizada, serán los sistemas utilizados los que así lo determinen, mediante ellos se evita que se pierda de vista los objetivos, pues de no ser por ellos se caería en divagaciones. Si algún tipo de sistema necesario no existiera, sería imprescindible crearlo.

### **Administración**

La indagación del origen etimológico se hace de la idea de administración, al respecto Alonso (1982), manifiesta que, la palabra administrativa viene del latín administrare (de ad, a y ministrare, servir), con la acepción de gobernar, regir y disponer de bienes. Por su parte, Coromidas y Pascual (1984), expresan que, administrar viene de ministro y éste, a su vez de menester, procede del máximo beneficio latín ministerium, que significa servicio, empleo u oficio. Así mismo, éste procede del latín minister, cuyo significado es servidor oficial.

En el Diccionario de la Real Academia Española (2001), se define administración con varios sentidos, como político, religioso, médico y organizativo. Respecto a este último, administración es “dirigir una institución;

ordenar, disponer, organizar en especial la hacienda o los bienes y desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad” (p.92)

A partir de las definiciones de diccionarios presentadas, se puede entender como sinónimos las acepciones de administración, dirección, gestión y manejo de bienes.

En lo esencial, la administración, es una de las actividades humanas más importantes, desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos, para alcanzar metas que no podían lograr individualmente y coordinaron todas las actividades para obtener el beneficio propuesto.

El significado de administración ha sido expresado de distintas maneras. A continuación se presentan las siguientes definiciones:

Wilburg (1963) plantea que:

La administración es una ciencia social compuesta por principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes, que individualmente no es factible lograr (p. 20).

Es decir, que la administración es una ciencia social en la cual implica el elemento humano, todo con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Terry (1961), expresa que: “Administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo humano y la utilización de un conjunto de procesos” (p. 39).

En este concepto se incluye el proceso, es decir, los medios de cómo lograr los objetivos planteados. Por consiguiente administrar de manera eficiente y eficaz está condicionado a un proceso, junto al recurso humano con el único fin de lograr los objetivos propuestos.

De igual manera, Banilla (2000), plantea que:

La administración se ha conceptualizado como el proceso a través del cual se dirigen los recursos humanos, materiales y financieros para la consecución de ciertos objetivos pero, muy especialmente, para mantener complacido al cliente que es el que permite seguir viviendo y desarrollando a la empresa”.(p.3)

Bateman y Snell (2001) infieren:

La administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales. Cuando el proceso administrativo se ejecuta de forma adecuada, comprende una variedad de actividades, como la planeación, organización, dirección y control. (pp.6-7)

Finalmente, la administración se puede definir como la organización y dirección de recursos humanos y materiales para lograr los fines propuestos, tanto en el sector público y privado, mediante la utilización de un conjunto de procesos, relacionadas con la planeación, organización, dirección y control de las actividades. En esta definición se destaca los fines de la administración, como la utilización de un conjunto de procesos para lograr un objetivo predeterminado.

### **Proceso Administrativo**

Para lograr el avance de cualquier institución, están deben identificar sus procesos, de tal manera, que las actividades desarrolladas en cada dependencia o unidad se realicen en forma articulada en torno al proceso.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, así la administración es un proceso que comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

El proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, en efecto, la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar.

La administración tiene dos objetivos principales: la eficiencia y eficacia de la empresa así lo señala Robbins (1998), la eficiencia se refiere a los medios: los métodos, los procesos, las reglas y los reglamentos sobre la manera en que deben hacerse las cosas utilizando adecuadamente los recursos. La eficacia se refiere a los fines: los objetivos y resultados por alcanzar en la empresa.

Robbins (1998), entiende que para Fayol, deben existir dentro de la empresa ciertas etapas para poder desarrollar racionalmente la gestión administrativa, dentro de ellas se encuentran:

1. Previsión. (examinar el futuro)
2. Organización. (formular estructura)
3. Dirección. (hacer funcionar los planes)
4. Coordinación. (armonizar la información)
5. Control. (verificar los resultados)
6. Evaluación. (determinar la causa de los resultados)

Históricamente se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control.

Griffin y Ebert (2001) afirma que, la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y control de recursos financieros, humanos y de información para lograr metas. (p.158)

Robbins y Couter (2000), expresa que la administración se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que estas se

lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas. (p.8). Ante estas afirmaciones el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización, orientan a la administración con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

En el caso de la presente investigación, el tema está enfocado en la planificación, por tanto se puede establecer que la planeación, es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo.

### **Planificación**

Las empresas, actualmente debido a su actividad, tienen un mayor grado de complejidad y de cambios constantes en su entorno como toda organización; y por ende, se ven en la obligación de anticipar la marcha de su organización, estableciendo aquellas fortalezas y debilidades en el transcurrir del tiempo, que de una y otra forma pueden mejorar o desmejorar la organización.

La primera y más importante de las funciones administrativas es la planificación, a través de ella es posible determinar hacia donde se quiere llegar y la manera de hacerlo. Esto involucra todo el conjunto de la organización en sus distintas partes y distintos campos de acción. Cualquier institución, debe decidir de ante mano sus objetivos y la manera de lograrlos, en otras palabras, los planes para alcanzarlos.

Los tratados tradicionales sobre los procesos administrativos, Taylor y Fayol, afirman que la planificación es la base operacional del proceso administrativo, de allí se ejecuta, se coordina, se controla y se evalúa todo el proceso administrativo.

Para Jiménez (1982), la planificación es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo. Esto

implica conocer el objetivo, evaluar la situación, considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor. Es un proceso de toma de decisiones para lograr el objetivo propuesto, teniendo en cuenta la situación actual que puede influir en el logro de los objetivos.

De igual manera, Hampton (1997), expresa que, la planificación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción, asimismo, destaca que su importancia radica en los siguientes elementos:

1. Propicia el desarrollo de la empresa
2. Reduce al máximo los riesgos
3. Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

Goodstein (1998), afirma que la planificación es, el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

Así mismo, Cortés (1998), sostiene que la planificación, es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado.

Ahumada (2000), expresa lo siguiente:

La planificación o programación es una metodología para la toma de decisiones para escoger entre alternativas, que se caracterizan porque permiten verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes. (p.28)

Koontz & O'donnell (2000), admiten que planificar es función del administrador aunque el carácter y la amplitud de la planeación varia con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior.

Al respecto, Hernández (2005) señala que:

La planificación es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. (p.63)

De esto se desprende, que los planes de la organización están dirigidos a cumplir con las metas y objetivos, bajo ciertos parámetros de tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

La planificación “consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarla y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización (...) Se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo).” (Robbins y Coulter, 2005, p.158)

En este sentido, (Hernández, 2012, pp.269-271) afirma que la planificación: Tiene un carácter finalista, solo cobra sentido si con ella se logra contribuir a la consecución de los adecuados objetivos organizativos con más probabilidades que sin llevarlos a cabo.

Es un proceso reflexivo e intelectual previo a la acción, reflexión sobre el punto de partida, punto de llegada y el camino a seguir.

Implica desarrollar un proceso formal y sistemático, requiere de un análisis de la realidad y la consideración de previsiones sobre un número mayor de variables.

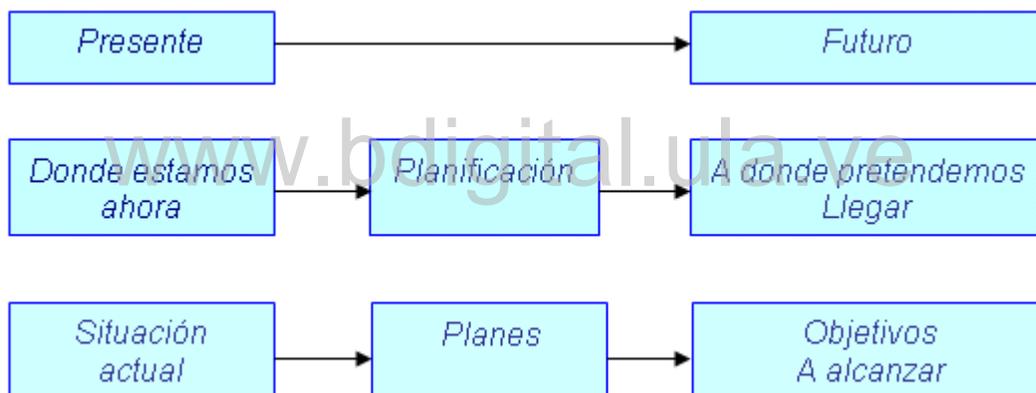
Requiere llevar a cabo una serie de actividades, complejas desarrolladas por toda la organización debe ser conocida y comunicada a todos los miembros de la organización.

Debe basarse en procesos y provisiones racionales y objetivas optimizadas por instrumentos de pronóstico. La disponibilidad de información

interna de la organización es un requisito para la racionalidad de la planificación.

Finalmente, la planificación, se trata entonces de proyectar el futuro de la organización y los medios de cómo alcanzarlos. El planear, lo que se va hacer, disminuye los riesgos, las acciones deben anteceder de un plan y la planificación no es exclusividad del administrador, todos los directores, jefes o supervisores deben planear lo que les corresponden en forma articulada orientada al logro de los objetivos.

Para completar, en resumen se presenta gráficamente un aporte de Bastidas (2003):



### **Principios de la Planificación**

Munch & García (1991), señalan cinco principios de la planificación:

1. Factibilidad: se debe planear lo que puede ser realizable, la planeación debe apegarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente, por lo tanto no deben hacerse planes que sean demasiado optimistas o ambiciosos y que no se puedan lograr.
2. Objetividad y Cuantificación: cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. También llamado Principio

de Precisión. La cuantificación facilita la ejecución y evaluación del progreso de los planes.

3. Flexibilidad: al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

4. Unidad: todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto a su equilibrio e interrelación que debe existir entre estos.

5. Del cambio de estrategias: cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. Es decir la empresa tendrá que modificar los cursos de acción, y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos sin abandonar los objetivos.

Según Koontz & O'donnell (2000), los principios que ellos plantean se enumeran a continuación:

1. Contribución a los objetivos: este principio establece que debe existir una coherencia entre cada plan y sus planes derivados en forma tal que todos contribuyan al objetivo general de la organización.

2. Primacía de la planeación: la planeación precede a todas las demás funciones ya que al planear se establecen los objetivos hacia los cuales van a estar dirigidas las actividades de la organización.

3. Extensión de la planeación: a todos los administradores les compete la función de planeación. De acuerdo al lugar que ocupen dentro de la organización variará la extensión y la relevancia de la misma. Se ha comprobado a través de diversos estudios que el éxito de los supervisores en los niveles inferiores de la organización se debe en gran parte a la planeación.

4. Eficacia de los planes: un plan es eficiente en la medida que contribuya a alcanzar los objetivos a costos normales y logrando las satisfacciones del grupo.

De acuerdo a Koontz (1998), se deben considerar los siguientes principios:

1. Universalidad (o extensión): Abarca las diferentes etapas, tanto de los procesos económicos, sociales y administrativos de todas las actividades humanas, por lo tanto, dentro de una determinada organización la planificación se desarrolla en todos los niveles y en todas las áreas, desde los niveles directivos hasta los niveles operativos.

2. Continuidad: la planificación no tiene fin, pues la realidad misma obliga a realizar nuevas cosas, y por lo tanto se debe planificar cada vez que se logra un objetivo, pues aparecen nuevos objetivos, por lo que nuevamente deberá planificarse.

3. Compromiso: este principio afirma que los diversos planes deben ser motivadores para lograr el compromiso de todos los que intervienen en el proceso y así poder cumplirlos.

4. Factibilidad: todo plan debe prepararse considerando la viabilidad de los resultados, es decir, todo plan debe ser posible realizarlo.

5. Rentabilidad: todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

6. Participación: todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

7. Racionalidad: la planificación se basa en la idea de seleccionar y evaluar en sus ventajas y desventajas la alternativa de mayor factibilidad y esta

selección la hacemos de manera inteligente, es decir, seleccionamos la idea más coherente y la que permita maximizar nuestros recursos disponibles.

8. Contribución: afirma que si los planes no están debidamente integrados y encaminados hacia un propósito central, mediante los de objetivos entrelazados, los esfuerzos se diseminan ya la planificación se torna antieconómica e inútil.

9. Previsión: cuando un plan se basa en estudios y experiencias anteriores. Este adquiere tal consistencia que intenta reducir al máximo sus errores. Con éste principio se despeja la previsión hacia el futuro.

Finalmente, los principios enunciados explican la esencia de la planificación y regulan la aplicación de la planeación en las organizaciones, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. La planificación hace posible el cumplimiento de los objetivos propuestos, es un proceso intelectualmente exigente, requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas.

### **Elementos de la Planificación**

Una primera cercanía al sentido de planificar se asocia a la idea de organizar, ordenar, coordinar, entre otros. Una segunda connotación queda ligada a procesos y se refiere a fijar actuaciones con el propósito de alcanzar una determinada finalidad. La planificación surge como algo propio al proceso de racionalización, la complejidad de la realidad y su sentido dinámico imponen la necesidad de reflexionar sobre lo que se hace y de reflejar esa reflexión en procesos de acción, la planificación consta de elementos que a continuación se describen:

Meta u objetivo: “Resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras (...) Marcan la dirección de todas las decisiones

administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo.” (Robbins y Coulter, 2005, p.160)

Planes: “Documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, así como al asignar los recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas.” (Robbins y Coulter, 2005, p.160)

Estrategia: “Patrón de acciones y recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización.” (Bateman y Snell, 2009, p.137)

Programa: “Conjunto de planes de una sola vez diseñados para una actividad o periodo específico, para un proyecto importante dentro de la metas globales de la organización.” La alta dirección diseña y vigila los programas. (Robbins y DeCenzo, 2008, pp.76-77)

Políticas: “Representan directrices generales, destinadas a orientar y enmarcar la toma de decisiones.” (Hernández, 2012, p.296). “Establece parámetros generales para quien decide.” (Robbins y Coulter, 2005, p.160)

Reglas: “Instrucción imperativa sobre el modo en que debe actuarse, describiendo sin margen alguno de discrecionalidad, qué puede o no hacerse y cómo deberá llevarse a cabo”. (Hernández, 2012, p.296)

Procedimiento: Conjunto de pasos sucesivos que da el gerente para responder a un programa estructurado.

Presupuesto: Expresan la cuantificación de los planes (Hernández, 2012, p.297). Plan numérico que expresa resultados en términos monetarios para un periodo específico, se usa como guía de la planificación y dispositivo de control. En su elaboración participan casi todos los directivos de cualquier nivel y tienen que ser aprobados por la alta gerencia. (Robbins y DeCenzo, 2008, pp.76-77)

De igual forma, Koontz (1998), plantea, que los planes se clasifican por sus:  
1.- Propósitos y misiones. El propósito de una organización es primordial, es quien lo define en la sociedad en que opere. Por lo tanto este término es

amplio y se aplica no solo a una organización dada sino a todas las empresas de su mismo tipo en la sociedad.

2.- **Objetivos.** Son los fines o las metas que pretende lograr y hacia los cuales se dirige las actividades de la empresa en su conjunto o uno de sus departamentos, secciones o funciones. Los objetivos de la organización deben orientar los principales planes y servir de base a los objetivos de cada departamento o unidad. Por lo regular los objetivos de mayor jerarquía representan el fin hacia el cual se dirige la empresa.

3.- **Políticas.** Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos, generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

4.- **Estrategias.** Estas indican un programa de acción y gran cantidad de recursos para alcanzar objetivos amplios. Su propósito es definir y comunicar mediante un sistema de objetivos y políticas, una descripción de los que se desea que sea la empresa.

5.- **Procedimientos.** Son planes por que establecen un método o forma habitual para manejar actividades futuras, es decir, son planes relacionados con métodos de trabajo o ejecución. Sirven como guías de acción pues indican el cómo deben hacerse ciertas actividades.

6.- **Programas.** Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

7.- **Reglas.** Una regla requiere que se tome o no una acción determinada y específica con respecto a una determinada situación, representa una guía de la acción, pero no define la secuencia en el tiempo para que se dé un procedimiento.

8.- Presupuestos. Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos. Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos. Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros.

### **La jerarquía de la planificación**

Es necesario establecer una jerarquización al definir los objetivos a conseguir y los planes como lograrlos. (...) “En primer lugar, deben concebirse con carácter general, referidos a toda la empresa, para posteriormente ser desagregados en otros específicos para cada negocio, unidad o departamento de la organización. Esto se traduce en que planificar es una tarea no sólo de la alta dirección, sino de todos los directivos de una organización, sea cual sea su nivel y función, aunque, lógicamente, el carácter y la amplitud de los objetivos y planes definidos por cada uno de ellos dependerán de su grado de autoridad y ubicación en la estructura organizativa”. (Hernández, 2012, p.280)

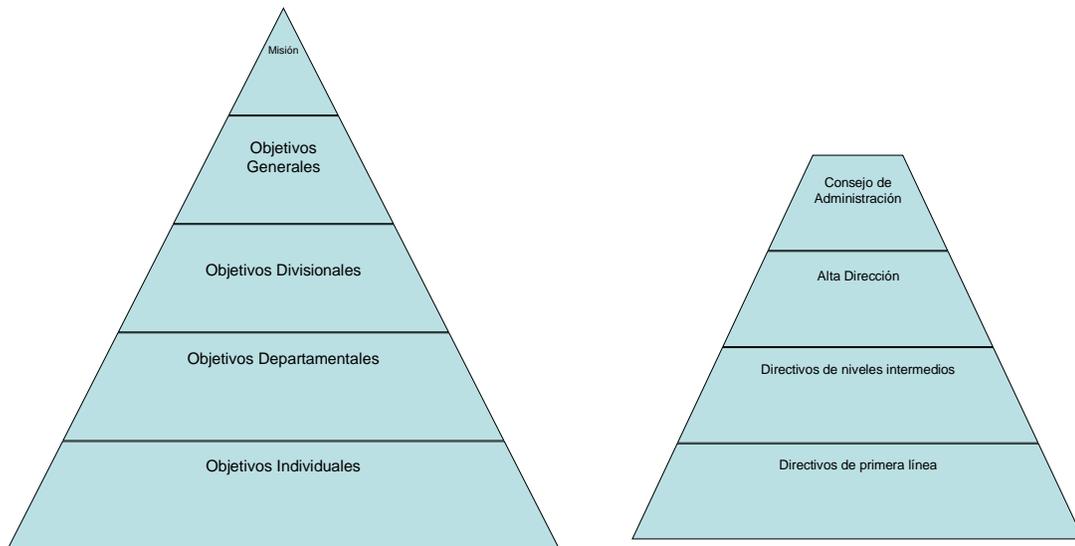


Figura 1. Jerarquía de la Planificación. Elaborado por Fernández (2012, p. 280)

## Planes [www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

El propósito del plan como producto de la planeación, es una secuencia lógica de eventos. Los planes deben responder al qué (objeto), cómo (medios), cuándo (secuencia), dónde (local) y por quién (ejecutante o persona). Al respecto, algunos tratadistas consideran diversos tipos de planes.

Munch & García (1991), al respecto señalan tres tipos de planes:

1. Estratégicos. Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.
2. Tácticos o funcionales. Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a

los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

3. Operativos. Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad. Los planes, en cuanto al periodo establecido para su realización se pueden clasificar en:

- a. Corto Plazo: menor o igual a un año. Estos a su vez pueden ser:
  - i. Inmediatos: hasta seis meses.
  - ii. Mediatos: mayor de seis o menor de doce meses.
- b. Mediano Plazo: de uno a tres años.
- c. Largo Plazo: mayor a tres años.

Según Ramírez (1994), los tipos de planeación:

A.- Planeación a largo plazo.

Esta planeación normalmente no se expresa en términos precisos respecto a las diferentes partes que integran una empresa, sino que más bien, se efectúa en términos globales respecto a los principales planes de toda la organización. Los más comunes son:

1.-Plan de mercados. Consiste en realizar una investigación profunda sobre el comportamiento de los diferentes mercados, los cuales tienen incidencia directa en el producto. Algunas variables que entran en juego en este plan son el crecimiento de la economía, el crecimiento de la población, el ingreso per cápita, etc.

2.-Plan de necesidades de insumo. Consiste en detectar los requerimientos de los diferentes recursos que intervienen en el proceso productivo, como son la materia prima, la mano de obra, energéticos, accesorios, instalaciones físicas, entre otros, de tal modo que se pueda hacer frente al plan de mercados.

3.- Plan financiero. El plan financiero a largo plazo incluye, entre otras cosas: proyectos de inversión, estructuras financieras, costos de capital, políticas de reposición de equipos, políticas de pago de dividendos, de financiamiento y de inversión. Incluye también las políticas de control y de mediación de costos, así como la elaboración de estados financieros presupuestarios para varios años, basados en el plan de mercados, en el plan de requerimientos de consumos y en las estrategias financieras.

#### B.- Planeación a corto plazo

Este tipo de planeación considera un subconjunto a largo plazo y consiste en diseñar las acciones que habrán de colocar a la compañía en cierto sitio dentro de un periodo determinado. Precisamente en este tipo de planeación es donde se utiliza el instrumento denominado presupuesto, el cual es el instrumento para expresar en términos cuantitativos las acciones que se realizarán en un periodo.

### **Pasos en la planeación**

Para que algo se lleve a cabo, es necesario tener en cuenta una serie de pasos, y más si se está tratando de planear algo. Ya se había mencionado que la planeación es la formulación, selección y visualización de actividades futuras, que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados, es importante porque permite una eficiencia en las acciones de las personas y las organizaciones produciendo un adecuado funcionamiento de todo el proceso administrativo.

Los pasos de la planeación constituyen un proceso racional para el logro de los objetivos y su seguimiento se puede realizar en cualquier planeación. Los pasos pueden ser más simples y de mayor aplicabilidad dependiendo del tipo de plan.

Koontz (1998), establece ocho pasos o etapas del proceso de planificación:

1. Conciencia de oportunidades. No es estrictamente parte del proceso de planeación, advertir una oportunidad, es el punto inicial real de la planeación. La fijación de objetivos realista depende de este conocimiento, la planeación exige un diagnóstico realista de la situación de las oportunidades. Por esto es conveniente hacer un estudio preliminar de las oportunidades futuras y la capacidad de verlas con claridad y por completo, un conocimiento de dónde están y de muestran las fuerzas y debilidades y comprender los problemas que se quieren resolver, así como saber lo que se desea lograr, buscando establecer objetivos posibles.

2. Establecimiento de objetivos. Consiste en establecer objetivos para la organización en general y luego para cada área de esta, realizando lo anterior para el corto y largo plazo. Los objetivos explican los resultados esperados, señalan los pasos a seguir así como su prioridad, y que se debe lograr con las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas con los que se cuenta. Los objetivos de la empresa determinan la dirección de los planes principales y definen los objetivos de cada departamento que a su vez controlan los departamentos subordinados, reflejando la jerarquía organizacional.

3. Consideración o desarrollo de premisas. Las premisas son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan ha de ejecutarse. Desarrollar, divulgar y obtener acuerdos para utilizar premisas críticas de planeación.

4. Determinación de cursos alternativos de acción. Consiste en buscar y

examinar cursos alternativos de acción. El problema no radica en encontrar alternativas sino en reducir su número para analizar las más prometedoras.

5. Evaluación de cursos alternativos de acción. Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus fortalezas y debilidades, el siguiente paso es evaluarlos mediante una comparación entre estos y las metas antes fijadas.

6. Selección de un curso de acción. En este paso se adopta el plan de punto real de la toma de decisiones, ya que se debe decidir si seguir varios cursos en lugar del mejor.

7. Formación de planes derivados. Se aconseja este séptimo paso ya que muchas veces cuando se toma una decisión, la planeación está completa, por tal motivo se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.

8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto. En este paso se le da significado a la toma de decisiones y al establecimiento del plan, mediante una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos.

### **Proceso de la planeación**

El proceso de planeación es una forma de ordenar de forma sistémica un evento que se vaya a realizar, involucra al control y a los demás procesos de la organización.

La planeación está determinada por un plan, el cual se elabora por escrito, sirve de guía para la acción, de órgano de comunicación y base para el control. Es por eso la importancia de la efectividad del plan. Los elementos que deben incluirse en un plan según lo señala Koontz (1998), son:

1. Diagnóstico. Se refiere al estudio de la realidad del entorno en donde se va a desarrollar la acción que se planea, la cual hace uso de la situación actual y pasada para pronosticar el horizonte de planeación elegida y evalúa su impacto en relación con los resultados. Lo anterior conduce a especificar

las variables implícitas en la situación y sus relaciones, empleando técnicas de pronóstico.

2. Objetivos. Con los objetivos se inicia la perspectiva de acción de un plan, se fija la dirección de la actuación y se orienta la conducta. Un objetivo es la creación de una característica futura que se busca para un sistema en una situación determinada.

3. Actividades. Parte del plan la constituye las acciones que se van a desarrollar para alcanzar los objetivos planteados.

4. Recursos. Los recursos necesarios se fijan cuando se señalen las actividades que se deben llevar a cabo. Generalmente los recursos se clasifican en humanos, técnicos, físicos y de información. Son sintetizados en un presupuesto incluyendo la cantidad, calidad y su costo. Es importante establecer la cantidad, el tipo, la manera como se conseguirán y la manera como se distribuirán dentro del plan.

5. Calendario. Se establece el tiempo de realización para cada actividad, teniendo los recursos, colocando la fecha de inicio y terminación. Luego se integran las actividades en un cronograma utilizando diversos métodos.

Proceso en el enfoque normativo de la planificación.

López (2007) afirma que, “la planificación normativa centra su atención en cómo resolver los problemas de la elección de técnicas y de las prioridades entre los objetivos, haciendo un uso eficiente de los recursos, en la toma de decisiones.” (p.12)

El mismo autor señala que se deben considerar ciertos criterios para tratar de resolver estos problemas:

1. Dados los objetivos, el criterio debe ser minimizar la utilización de los recursos o, dados los recursos, deben maximizarse los objetivos.
2. La normalización de los instrumentos y las metas de normalización es la forma de dar soluciones a los problemas de elección de técnicas y al problema de las prioridades.

3. La norma para determinar la asignación de recursos es la relación máxima de producto obtenido por unidad de recursos empleado, dadas las combinaciones apropiadas y posibles de recursos para obtener el producto.
4. Un proceso comprende las siguientes etapas:
  - Diagnóstico
  - La programación propiamente dicha
  - La discusión y la decisión
  - La ejecución y la evaluación.

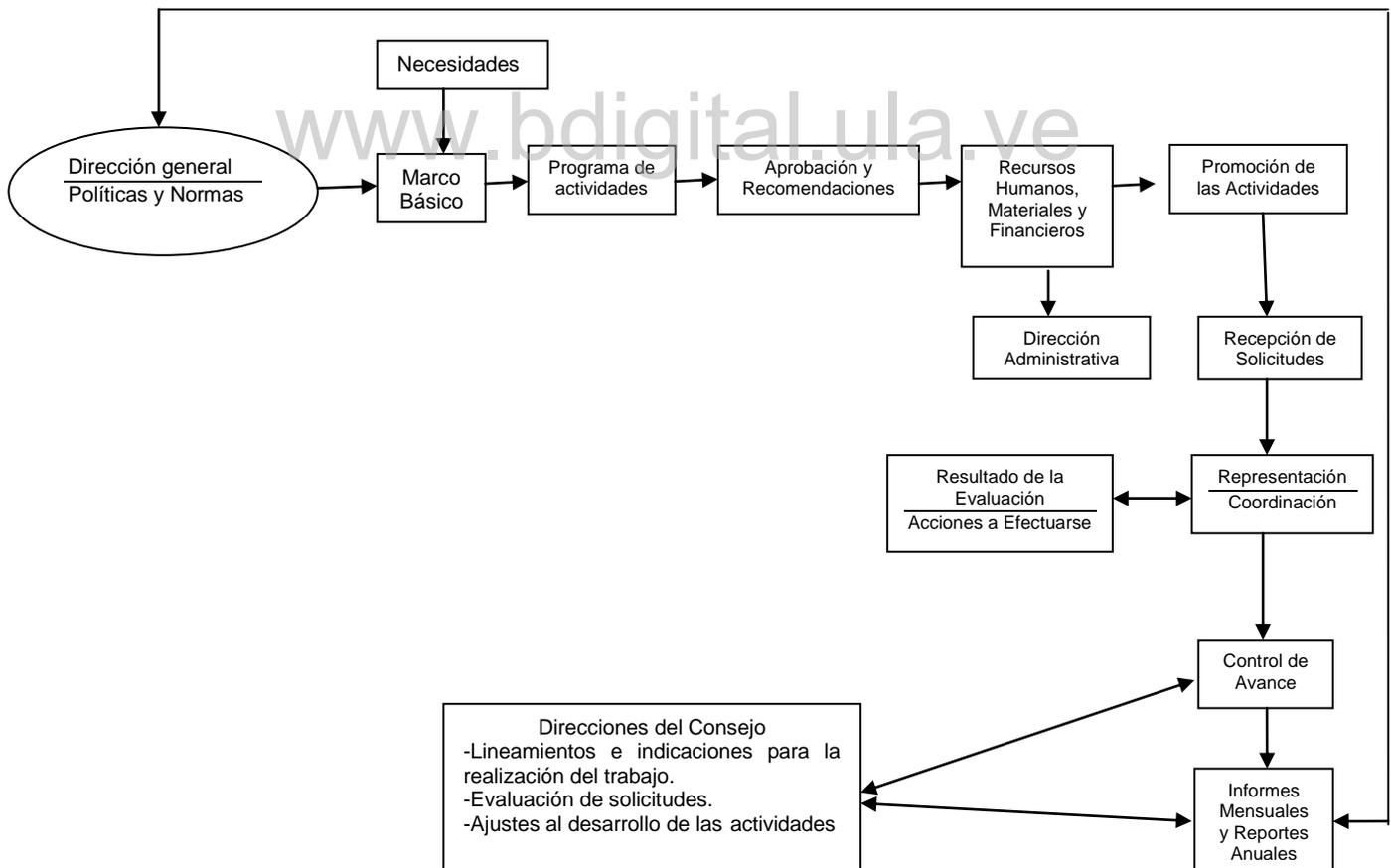
En términos generales definido el sujeto que planifica y el objeto a planificar el proceso de programación (cuadro 1 y figura 1), comienza con el análisis descriptivo (características, factores determinantes, entre otros) y un pronóstico de la situación del sector (tendencias futuras, prognosis, proyección de recursos, entre otros), los cuales proporcionan la información necesaria para definir los objetivos y metas que se buscará alcanzar con los programas y para diseñar la política a seguir por las diversas estrategias en las áreas programáticas que integran al sector, previa identificación de las restricciones en las disponibilidades de recursos reales y financieros. (p. 13)

Problema	Norma de conducta racional frente al problema	Condiciones para aplicar las normas de conducta	Proceso de operación
Objetivos múltiples y escasos recursos	-Maximizar si los recursos son dados. -Minimizar si las metas son dadas	- Respecto a los objetivos -Respecto de los instrumentos	-Diagnóstico: Descripción, explicación, evaluación. -Programación: *Prioridad de los

			objetivos *Selección de instrumentos -Discusión y decisión -Ejecución -Evaluación
--	--	--	---

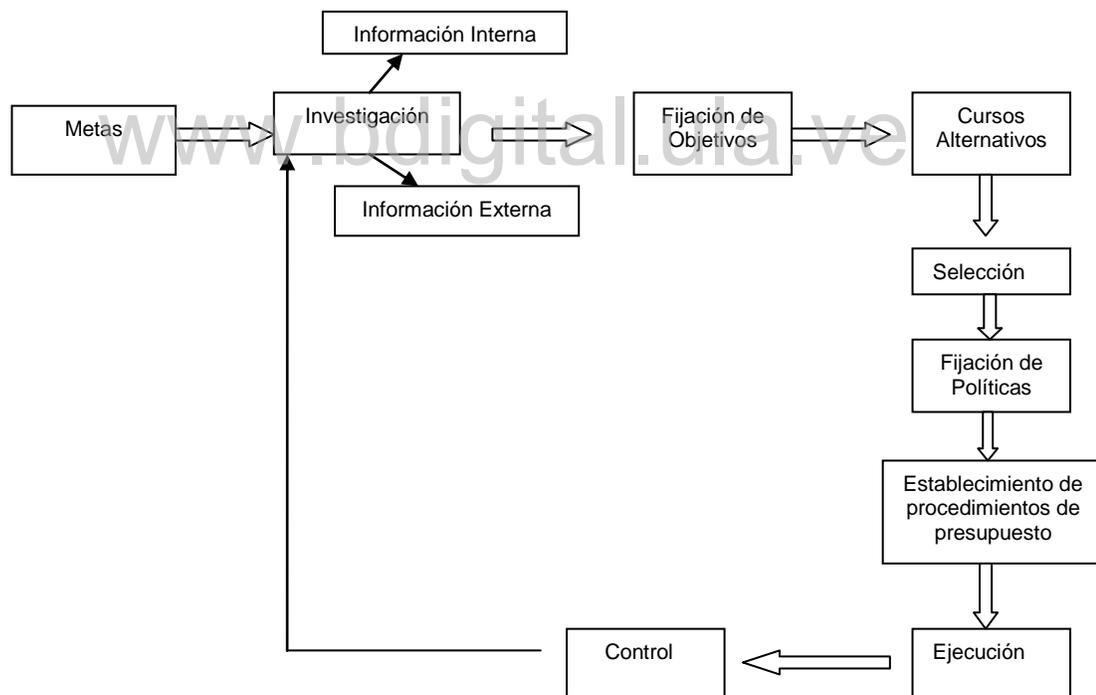
Fuente Ahumada 1969

Ceja (1994), establece la secuencia de actividades en el proceso de planeación. (p. 20)



Proceso de planeación. El proceso no es necesariamente sencillo, pero tampoco es tan difícil o complicado como puede imaginarse, sino se ha participado en él. Sin embargo, uno de los puntos críticos en el proceso de planeación es la forma adecuada de organizar el trabajo. La planeación en si requiere planeación, la decisión de quien va a asumir la responsabilidad de la actividad de planeación en la empresa es en realidad sencilla: el ejecutivo, el jefe que se encarga de decidir, deberá asumir la responsabilidad de la planeación.

### Fases del Proceso



1. Metas. Son guías a largo plazo que dan a la organización directrices fines. En cualquier organismo social, un conjunto de metas. Las metas tienden a dar guías y estabilidad a los siguientes esfuerzos de

planeación de la empresa. Se fijan atendiendo el futuro, tanto de la empresa como del medio ambiente en el cual opera.

2. Investigaciones. Implica fijación de objetivos que persiguen la empresa sin embargo antes se determina esos objetivos es imprescindible conocer el medio ambiente en donde opera la empresa, así como la influencia o trayectoria futura que este medio pudiera seguir.
3. Fijación de objetivos. Los objetivos muestran lo que se espera alcanzar en el futuro. Un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta específica y concreta. Los objetivos son para los individuos los que las metas para la organización. Constituyen lo que el individuo espera realizar o lo que en la organización espera que realice en un periodo relativamente largo (p.14). La planeación se efectúa por la formulación de un sistema de procedimientos y políticas que reflejan los objetivos básicos y metas de la administración
4. Curso alternativo de la acción: De la posición adoptada sobre la fijación de objetivos, se deriva un conjunto realista de alternativas o caminos a seguir para alcanzar cada uno de esos objetivos fijados. El objetivo principal de esta planeación es el desarrollo de procesos, mecanismos y aptitudes de la administración que puedan hacer dos cosas. Primer lugar harán posible tomar decisiones sobre compromisos, con una conciencia mayor de implicaciones futuras, y en segundo lugar harán posible la toma de decisiones futuras en forma rápida, económica y con menos desajuste para la empresa en desarrollo.
5. Selección
6. Fijación de Políticas
7. Establecimiento de procedimientos de presupuesto
8. Ejecución
9. Control

Necesidades de la planeación:

La planeación concierne a una serie de actividades, que se van generando por cada una de las acciones que se establecen. Mediante ella, las funciones tratan de prever y anticiparse a las eventualidades, prepararse para las contingencias y proyecta las actividades ordenadamente para lograr los objetivos (p. 5)

Empresa

Planeación de sus necesidades → Buenas decisiones →  
Actuación Adecuada → Logro de Objetivos

La obtención de resultados mediante el esfuerzo de otros requiere planeación (p.6)

### **Gestión Pública**

La gestión administrativa garantiza el cumplimiento del “deber ser” de la organización, en otras palabras, la misma permite que se alcance la misión para la cual fue creada. Esto se logra a través del uso coordinado, eficiente y eficaz de los recursos financieros, técnicos, humanos y tecnológicos. La gestión es llevada a cabo por los gerentes posicionados en diversos niveles de la organización, los cuales constantemente deben utilizar la capacidad mental para detectar y analizar situaciones complejas, la capacidad para entender, enseñar y motivar a otros, la capacidad para aplicar la experiencia y conocimientos especializados, por ende deben ser personas capaces de enfrentarse a los distintos retos organizacionales. (Camacaro, María V., 2011).

Esto se afianza quizá en las distintas teorías del pensamiento administrativo que durante años han desarrollado y perfeccionado una serie de herramientas de gestión que le permiten al gerente enfrentar los retos constantes que surgen en la organización, existiendo en la actualidad una gran variedad de herramientas de gestión administrativa las cuales se

pueden dividir en cuantitativas y cualitativas. Las cuantitativas son de utilidad para resolver problemas operativos y elegir alternativas con base en datos numéricos, permitiendo a los gerentes el uso de la racionalidad y la optimización de los procesos, entre las herramientas cuantitativas se destacan: modelos de inventario, teoría de colas, análisis de decisiones, indicadores financieros. De igual forma se tienen las herramientas cualitativas que permiten realizar un análisis de los diferentes escenarios a los que se enfrenta la organización, entre los que se pueden mencionar: planificación estratégica, FODA, Benchmarking, Cadena de Valor, Reingeniería Organizacional, entre otras, según las necesidades y la experiencia del gerente.

Ahora bien, la situación actual de la administración pública ha llevado a que se cuestione la capacidad de respuesta que han desplegado estos gerentes del sector público para atender y dar respuesta a los requerimientos de la sociedad. En buena medida se ha demandado un mejoramiento en la efectividad, eficacia y eficiencia de sus conductas, lo cual es asociado necesariamente a las cualidades que deben contar los funcionarios públicos en general, pero muy especialmente los funcionarios directivos. Por tanto, puede afirmarse de esta manera que la relación existente entre la capacitación de funcionarios directivos y los procesos de modernización del Estado se vinculan de una manera directa, pues para alcanzar la segunda es necesario un proceso integral que considere como instrumento a la primera.

### **Calidad Total**

En un entorno cada vez más competitivo, el sistema de gestión de la calidad que mejor resultado está dando, es el modelo de Gestión de la Calidad Total, el cual, el centro que da sentido a la existencia de un producto o servicio, es la satisfacción.

Este concepto introduce un planteamiento claro y definitivo respecto a que los empleados que deben participar de forma activa y comprometida en la mejora continua de la calidad. Pero la calidad de la educación superior va más allá. Entre sus principios más novedosos se encuentra la búsqueda de la eficiencia de todas las dependencias y las facultades. Promueve la idea de “hacer más entre muchos”. Esto nos conduce a lograr acuerdos, sobre proyectos concretos, con otras dependencias, para lograr fortalecer los estudios de educación superior.

Teniendo como eje de todos los esfuerzos en pro de la calidad de la educación y la satisfacción de los integrantes de la comunidad universitaria se puede establecer, el concepto de la economía del bienestar económico ya que la distribución del presupuesto y los posibles financiamientos de proyectos de cada facultad deben establecerse el bienestar mutuo.

## www.bdigital.ula.ve La Economía del Bienestar

El bienestar de una sociedad depende, en su más amplio sentido, de los niveles de satisfacción de sus actores, pero, casi todas las alternativas que han de evaluar los economistas del bienestar tendrán efectos favorables sobre unas personas y desfavorables sobre otras: Las afirmaciones de esta naturaleza se basan en creencias éticas o juicios de valor y no pueden probarse. Hendsen y Quant (1995), afirma que es razonable postular que del concepto de bienestar social trasciende la noción más restrictiva de bienestar económico. Por ejemplo, el bienestar social entre la población, sino también de la organización política de la sociedad, de hasta qué punto las decisiones se toman democráticamente, entre otros.

Para Millán (1995), la economía del bienestar tiene que ver con el subconjunto que contiene la “mejores soluciones” que son factibles para la asignación de recursos, sin embargo, dado que el término “mejor” tiene características objetivas, no es posible, dentro del rango científico, poder

catalogar que cierta forma de asignación de recursos sea “mejor” que otra alternativa.

En la economía del bienestar se asume que (a) los individuos son los mejores jueces de su propio bienestar, (b) los individuos que prefieren la situación “a” a la situación “b” experimentan, como resultado, mayor bienestar en la situación “a” que en la situación “b” y (c) las escogencias individuales revelan sus preferencias y, por lo tanto su bienestar. Los anteriores supuestos pueden ser considerados juicios de valor.

### **La Teoría Económica**

Desde el punto de vista normativo, permite comparar las diferentes situaciones posibles para conocer cuál de ellas es más deseable. Para Millán (1995), se trata de encontrar el uso óptimo de los recursos que maximizan el bienestar de los individuos, el término óptimo se encuentra sesgado en algo por la escala de valores del individuo, no obstante, su uso se refiere a la maximización del valor económico de un determinado conjunto de recursos. La economía del bienestar que tiene que ver con la formulación de políticas en normativa, en el caso dado en que se formulen juicios de valor. Si solamente se limita a predecir las consecuencias de ciertas políticas, los diferentes tipos de análisis pueden continuar siendo aún de carácter positivista.

## **Bases Legales**

El tema objeto de investigación cuenta con fundamentos legales, los cuales se encuentran desarrollados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Administración Pública, Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, Ley Orgánica de Planificación Pública Popular, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, Ley de Universidades, Normas Generales de Control Interno, Reglamento sobre organización del Control Interno en la Administración Pública Nacional, Normas y Criterios de Evaluación y Financiamiento de los Proyectos y Programas de la actividad de pregrado, las normas antes descritas contienen información relevante sobre todos los aspectos.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo N° 137 establece: “La Constitución y la ley definen las atribuciones de los órganos que ejercen el Poder Público, a las cuales deben sujetarse las actividades que realicen”.

Esta actuación conforme al derecho, implica que las actividades que realicen todos los órganos que ejercen el Poder Público, como la administración pública deben someterse a la Constitución y las leyes. De igual manera, la Ley Orgánica de Administración Pública, publicada en Gaceta Oficial de fecha 17 de noviembre de 2014 N° 6147, lo expresa como el principio de legalidad.

Artículo 4: “La Administración Pública se organiza y actúa de conformidad con el principio de legalidad, por el cual la asignación, distribución y ejercicio de sus competencias se sujeta a lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las leyes y los actos administrativos de carácter normativo dictados formal y previamente conforme a la ley, en garantía y protección de las libertades públicas que consagra el régimen democrático, participativo y protagónico”.

El principio de legalidad, garantiza la protección de las libertades públicas propias del régimen democrático, y haber dictado formal y previamente la actividad que la regule.

Artículo 5: “La Administración Pública está al servicio de las personas y su actuación estará dirigida a la atención de sus requerimientos y la satisfacción de sus necesidades, brindando especial atención a las de carácter social.

La Administración Pública debe asegurar a todas las personas la efectividad de sus derechos cuando se relacionen con ella. Además tendrá entre sus objetivos la continua mejora de los procedimientos, servicios y prestaciones públicas, de acuerdo con las políticas que se dicten”.

De tal manera, que la finalidad de la administración pública, es estar al servicio de las personas, atendiendo sus requerimientos y proporcionando bienestar social.

Y la garantía que se cumpla con esta finalidad, la establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 131: “Toda persona tiene el deber de cumplir y acatar esta Constitución, las leyes y los demás actos que en ejercicio de sus funciones dicten los órganos del Poder Público.”

Del mismo modo, la LOAP en el artículo 8 recoge la previsión de la Constitución y establece que: “Las funcionarias públicas y funcionarios públicos están en la obligación de cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela”

La actividad de la administración pública se expresa en el artículo 141 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999):

“La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y el derecho”.

En concordancia con la disposición constitucional, la Ley Orgánica de Administración Pública (2014) en su artículo 10 precisa:

“La actividad de la Administración Pública se desarrollará con base en los principios de economía, celeridad, simplicidad, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, proporcionalidad, oportunidad, objetividad, imparcialidad, participación, honestidad, accesibilidad, uniformidad, modernidad, transparencia, buena fe, paralelismo de la forma y responsabilidad en el ejercicio de la misma, con sometimiento pleno a la ley y al derecho, y con supresión de las formalidades no esenciales. La simplificación de los trámites administrativos, así como la supresión de los que fueren innecesarios será tarea permanente de los órganos y entes de la Administración Pública, de conformidad con los principios y normas que establezca la ley correspondiente”.

Por ello, estando la administración pública al servicio de los ciudadanos y, en general, de los particulares o administrados, la misma debe desarrollar su actividad fundamentados en los principios la participación, celeridad, eficacia, eficiencia, simplicidad, honestidad rendición de cuentas y responsabilidad entre otros. Esto conducirá al compromiso de gestión de cualquier ente público.

Ley Orgánica de Administración Pública (2014) instituye:

Artículo 18: “El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos, compromisos de gestión y lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados”.

Artículo 19: “La actividad de los órganos y entes de la Administración Pública perseguirá el cumplimiento eficaz de los objetivos y metas fijados en las normas, planes y compromisos de gestión, bajo la orientación de las políticas y estrategias establecidas por la Presidenta o Presidente de la República, el

órgano al cual le compete la planificación central, la Gobernadora o Gobernador, la Alcaldesa o Alcalde, según fuere el caso.

La actividad de las unidades administrativas sustantivas de los órganos y entes de la Administración Pública se corresponderá y ajustará a su misión, y la actividad desarrollada por las unidades administrativas de apoyo técnico y logístico se adaptará a la de aquellas.”

El artículo 20 de Ley Orgánica de Administración Pública (2014) establece, que la asignación de recursos a los órganos, entes de la Administración Pública y demás formas de organización, debe ajustarse estrictamente a los requerimientos de su organización y funcionamiento para el logro de sus metas y objetivos, con el uso racional de los recursos humanos, materiales y financieros.

De tal modo, la ley prevé la eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos y el control de gestión, que son herramientas de una positiva gerencia aplicadas a la administración pública.

Es importante expresar como base legal de esta investigación, lo establecido en la Ley de la Reforma parcial de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público , publicada en Gaceta Oficial de fecha 19 de noviembre de 2014 N° 6154, la cual define a la administración financiera en su artículo 2, como el conjunto de sistemas que intervienen en la captación de recursos financieros, o valorados en términos financieros y en su aplicación para el cumplimiento de los fines del Estado y estará regida por los principios de justicia social, legalidad, honestidad, participación, eficiencia, solidaridad, solvencia, transparencia, responsabilidad, rendición de cuentas, equilibrio fiscal y coordinación macroeconómica.

Esta misma Ley, menciona en el artículo 3, que los sistemas de presupuesto, crédito público, tesorería y de contabilidad pública, así como los sistemas aduanero, tributario y de administración de bienes, conforman la

administración financiera del sector público, actuando de manera interrelacionada y cada uno de ellos actuará bajo la coordinación de un órgano rector.

El órgano rector según el artículo 4, es el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de Finanzas, correspondiéndole la dirección, coordinación, implantación, mantenimiento y supervisión de los sistemas que la integran de conformidad con lo establecido en la Constitución y la ley.

Asimismo, establece que los sistemas que integran la administración financiera del sector público estarán soportados en herramientas informáticas, desarrolladas, administradas y coordinadas por el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de Finanzas.

El artículo 5, de esta misma Ley señala que los entes u organismos que conforman el sector público y sujeto a las regulaciones de esta Ley, están las Universidades Nacionales, otras instituciones públicas de educación superior y las personas jurídicas estatales de derecho público.

A los efectos de la aplicación de esta Ley se define, a los entes descentralizados funcionalmente, sin fines empresariales, aquellos sujetos que para adquirir personalidad jurídica no requieren la inscripción del documento constitutivo en el Registro Mercantil, y que pueden recibir asignaciones en la Ley de Presupuesto anual.

Artículo 8: “El sistema presupuestario está integrado por el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que rigen el proceso presupuestario de los entes y órganos del sector público”.

Artículo 9: “Los presupuestos públicos expresan los recursos y egresos vinculados a los objetivos y metas de los planes nacionales, regionales, municipales, locales y sectoriales elaborados dentro de las líneas generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación aprobado por la Asamblea Nacional, en aquellos aspectos que exigen, por parte del sector público, captar y asignar recursos conducentes para el cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e

institucional de la Nación y se ajustarán a las reglas de disciplina fiscal contempladas en este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley y en la Ley del marco plurianual del presupuesto. El Ejecutivo Nacional presentará en la misma oportunidad a la Asamblea Nacional el plan operativo anual y el proyecto de Ley de Presupuesto”.

Artículo 11: “Los presupuestos públicos comprenderán los recursos, los egresos y las operaciones de financiamiento sin compensaciones entre sí, para el correspondiente ejercicio económico financiero”.

Artículo 12: “Los presupuestos públicos de recursos contendrán la denominación de los diferentes ramos de ingresos corrientes y de capital, así como las distintas fuentes financieras y sus correspondientes cantidades estimadas. Cada ramo estará representado por una cifra numérica. Las denominaciones de los diferentes ramos de ingresos serán lo suficientemente específicas como para identificar las respectivas fuentes”.

Artículo 13: “Los presupuestos públicos de egresos contendrán los gastos corrientes, de capital y aplicaciones financieras, y utilizarán las técnicas más adecuadas para formular, ejecutar, seguir y evaluar las políticas, los planes de acción y la producción de bienes y servicios de los órganos y entes del sector público, así como la incidencia económica y financiera de la ejecución de los gastos y la vinculación de éstos con sus fuentes de financiamiento. Para cada crédito presupuestario se establecerá el objetivo específico a que esté dirigido, así como los resultados concretos que se espera obtener, en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible”.

Artículo 14: “Las operaciones de financiamiento comprenden las fuentes y aplicaciones financieras. Las fuentes financieras provienen de la disminución de activos financieros y de incrementos de pasivos. Las aplicaciones financieras son incrementos de activos financieros y disminución de pasivos”.

Artículo 15: “Sin perjuicio del equilibrio económico de la gestión fiscal que se establezca para el período del marco plurianual del presupuesto, los presupuestos públicos deben mostrar equilibrio entre el total de las cantidades autorizadas para egresos y

aplicaciones financieras y el total de las cantidades estimadas como recursos y fuentes financieras”.

Artículo 17: “Las autoridades correspondientes designarán a los funcionarios que se encargarán del cumplimiento de las metas y objetivos presupuestarios, quienes participarán en su formulación y responderán del cumplimiento de los mismos y de la utilización eficiente de los recursos asignados. Cuando sea necesario establecer la coordinación entre distintos órganos y entes, se crearán mecanismos técnicos administrativos con representación de las instituciones participantes.

Artículo 24: “La Oficina Nacional de Presupuesto es un órgano desconcentrado del Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de Finanzas y ejerce la rectoría técnica del Sistema Presupuestario Público, bajo la responsabilidad y dirección de un Jefe de Oficina, de libre nombramiento y remoción del Ministro o la Ministra.

Artículo 25: “La Oficina Nacional de Presupuesto está dotada de capacidad de gestión administrativa, presupuestaria y financiera, con las siguientes atribuciones: numeral 8. Preparar y dictar las normas e instrucciones técnicas relativas al desarrollo de las diferentes etapas del proceso presupuestario”.

Artículo 27: “Los órganos y entes cuyos presupuestos se rigen por este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, contarán con unidades administrativas para el cumplimiento de las funciones que en materia presupuestaria se regulan en este Título. Dichas unidades administrativas, acatarán y velarán por el cumplimiento de las normas e instructivos técnicos dictados por la Oficina Nacional de Presupuesto, de conformidad con este Decreto con Rango Valor y Fuerza de Ley y su Reglamento.

Artículo 137: “El sistema de control interno comprende el conjunto de normas, órganos y procedimientos de control, integrados a los procesos de la administración financiera, así como la auditoría interna y tiene por objeto asegurar el acatamiento de las normas legales, salvaguardar los recursos y bienes que integran el patrimonio público, asegurar la obtención de información administrativa, financiera y operativa útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones, promover la eficiencia de las operaciones y lograr el cumplimiento de los planes, programas y

presupuestos, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestas, así como garantizar razonablemente la rendición de cuentas”.

Artículo 138: “El sistema de control interno de cada organismo será integral e integrado, abarcará los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, así como la evaluación de programas y proyectos, y estará fundado en criterios de economía eficiencia y eficacia”.

Artículo 140: “Corresponde a la máxima autoridad de cada órgano o ente la responsabilidad de establecer y mantener un sistema de control interno adecuado a la naturaleza, estructura y fines de la organización. Dicho sistema incluirá los elementos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en las normas y manuales de procedimientos de cada órgano o ente, así como la auditoría interna”.

Artículo 160: “Los servidores públicos que se desempeñen en la Administración Financiera del Sector Público, independientemente de las responsabilidades penales, administrativas o disciplinarias en que incurran, estarán obligados a indemnizar a la República o al ente del sector público afectado por los daños y perjuicios que causen en el desempeño de sus funciones, por infracción de este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, independientemente de que su actuación haya sido dolosa o culposa.

Artículo 161: “Los funcionarios o funcionarias encargadas de la administración y liquidación de ingresos nacionales o de la recepción, custodia y manejo de fondos o bienes públicos, prestarán caución antes de entrar en ejercicio de sus funciones, en la cuantía y forma que determine el Reglamento de este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley. La caución se constituye para responder de las cantidades y bienes que manejen dichos funcionarios y de los perjuicios que causen al patrimonio público por falta de cumplimiento de sus deberes o por negligencia, imprudencia, impericia o dolo en el desempeño de sus funciones. En ningún caso podrá oponerse al ente público perjudicado la excusión de los bienes del funcionario responsable”.

Artículo 163: “Sin perjuicio de las responsabilidades a que haya lugar, la inexistencia de registros de información acerca de la

ejecución de los presupuestos, así como el incumplimiento de la obligación de participar los resultados de dicha ejecución a la Oficina Nacional de Presupuesto, será causal de responsabilidad administrativa determinable de conformidad con los procedimientos previstos en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control Fiscal”.

Ley de la Reforma de la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular publicada en Gaceta Oficial de fecha 18 de noviembre de 2014 N° 6148.

Esta Ley reviste gran importancia para la investigación, debido a que establece los lineamientos de organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Planificación. Además, siendo la evaluación un elemento importante en el proceso de planificación, esta Ley define la evaluación de resultados y valora los órganos de la planificación, que permiten comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el plan.

El Sistema Nacional de Planificación, coordina y articula las instancias de planificación participativa de los distintos niveles de gobierno para definir, formular, priorizar, direccionar y armonizar las políticas públicas, en concordancia con lo establecido en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, de conformidad con la Constitución de la República.

Como señala la presente Ley en su Artículo 5 literal 5, define a la Planificación como el proceso de formulación de planes y proyectos con vista a su ejecución racional y sistemática, en el marco de un sistema orgánico nacional, que permita la coordinación, cooperación, seguimiento y evaluación de las acciones planificadas, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

Esta normativa se aplica, entre otros a los institutos, órganos y entes públicos, instancias del poder popular, sociedades mercantiles y de propiedad públicos, sociedades mercantiles y de propiedad totalmente

estatal, fundaciones, asociaciones civiles y demás entes constituidos con fondos públicos y personas jurídicas con o sin fines empresariales.

La planificación pública, popular y participativa, se rige por los principios y valores socialistas donde se destaca adecuado a esta investigación la honestidad, legalidad, rendición de cuentas, transparencia, eficacia, eficiencia y efectividad según el artículo 3.

De igual manera el artículo 4 señala, que la finalidad de la planificación pública popular entre otras, es:

1. Establecer un Sistema Nacional de Planificación que permita el logro de los objetivos estratégicos y metas contenidas en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.
2. Establecer un sistema de seguimiento eficiente y oportuno acorde al sistema de planes.
3. Garantizar el óptimo desempeño institucional, así como los procesos de evaluación y emulación.
4. Forjar un Estado transparente, eficaz, eficiente y efectivo.
5. Fortalecer los mecanismos institucionales para darle continuidad y sostenibilidad a los planes de inversiones, así como las demás decisiones públicas relacionadas con el desarrollo del país.
6. Garantizar la vinculación de la formulación y ejecución de los planes, con la programación presupuestaria y financiera, así como los aspectos organizacionales.

Es decir, que esta ley prevee el establecimiento de un sistema de planificación con miras al logro de objetivos, además garantiza que la planificación tenga un seguimiento, control y vinculación con los planes y programación presupuestaria.

Asímismo esta Ley en su artículo 6 define los elementos de la Planificación Pública y Popular.

1. **Prospectiva.** Identifica el futuro, a través de distintos escenarios, para esclarecer la acción presente, en función del futuro posible que pretende alcanzar, según las premisas de sustentabilidad. Esto quiere expresar, que se debe estudiar, observar el presente para llegar al futuro deseado, contando con las acciones que permitan esclarecer el presente, sugiriendo posibles soluciones de los problemas para luego en el futuro no tener los mismos problemas.
2. **Integral.** Toma en cuenta las distintas dimensiones y variables vinculadas con la situación, tanto en el análisis como en la formulación de los distintos componentes del plan, integrándolos como un conjunto organizado, articulado e interdependiente de elementos necesarios para el alcance de los objetivos y metas. En otras palabras, la planificación debe tomar en cuenta todos los escenarios que precisa las condiciones fuera de control de la situación, que son necesarios tomar en cuenta, para lograr los objetivos y metas establecidos.
3. **Viabilidad.** Constatación de la existencia y disposición de los factores sociopolíticos, económico financieros, técnicos y de cualquier otra índole, necesarios para que los planes se puedan ejecutar y así alcanzar los resultados planeados. En todo caso, se debe contar con la participación y el apoyo de los sectores sociales, contar con suficientes recursos humanos, naturales y financieros y que los planes se elaboren, ejecuten y evalúen con el suficiente conocimiento instrumental.
4. **Continuidad.** Permite, sostiene y potencia procesos de transformación, con el propósito de materializar los objetivos y metas deseadas.
5. **Medición.** Incorporación de indicadores y fuentes de verificación que permitan constatar el alcance de los objetivos, metas y resultados previstos y evalúa la eficacia, eficiencia, efectividad e impacto del plan.
6. **Evaluación.** Establecimiento de mecanismos que permita el seguimiento

del plan y su evaluación continua y oportuna, con el propósito de introducir los ajustes necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan.

Artículo 7: “Los órganos y entes del Poder Público, durante la etapa de formulación, ejecución, seguimiento y control de los planes respectivos, incorporarán a sus discusiones a los ciudadanos y ciudadanas a través de los consejos comunales, comunas y sus sistemas de agregación, así como los aportes sectoriales de los Consejos Presidenciales del Poder Popular”.

Ley de la Reforma de la Ley Orgánica de Planificación Pública Popular (2014), en su artículo 5 literal 4 define al plan como: “Instrumento de planificación pública que establece en forma sistemática y coherente las políticas, objetivos, estrategias y metas deseadas, en función de la visión estratégica, incorporando los proyectos, acciones y recursos que se aplicarán para alcanzar los fines establecidos”.

De la misma manera, define en su artículo 5 literal 6 al proyecto como: “Instrumento de planificación que expresa en forma sistemática un conjunto de acciones, actividades y recursos que permiten, en un tiempo determinado, el logro del resultado específico para el cual fue concebido”.

La planificación de las políticas públicas responde a un sistema integrado de planes, dicho sistema se conforma, como lo señala el artículo 19 en planes estratégicos y planes operativos:

1. Planes estratégicos:

- a. Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.
- b. Planes Sectoriales, de las áreas estratégicas del Plan de Desarrollo Nacional.
- c. Plan de Desarrollo Regional.
- d. Plan de Desarrollo Subregional.
- e. Plan de Desarrollo Estatal.
- f. Plan Municipal de Desarrollo.
- g. Plan Comunal de Desarrollo.

- h. Plan Comunitario.
  - i. Los planes estratégicos de los órganos y entes del Poder Público.
  - j. Los demás planes que demande el proceso de planificación estratégica de políticas públicas o los requerimientos para el desarrollo social integral, incluidas las formas específicas de planificación local para garantizar el rol de los componentes productivos, equipamiento urbano y de servicios, así como sector urbano que correspondan por su sensibilidad económica y social.
2. Planes operativos:
- a. Plan Operativo Anual Nacional.
  - b. Plan Operativo Anual Regional.
  - c. Plan Operativo Anual Subregional.
  - d. Plan Operativo Anual Estatal.
  - e. Plan Operativo Anual Municipal.
  - f. Plan Operativo Anual Comunal.
  - g. Los planes operativos anuales de los órganos y entes del Poder Público.

#### Los Planes Estratégicos.

Los planes estratégicos están definidos en esta misma Ley, en su artículo 24 y son aquellos formulados por los órganos y entes del Poder Público y las instancias del Poder Popular, en atención a los objetivos y metas sectoriales e institucionales que le correspondan de conformidad con el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

Asimismo, el artículo 26 define, el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, como el instrumento de planificación, mediante el cual se establecen las políticas, objetivos, medidas, metas y acciones dirigidas a darle concreción al proyecto nacional plasmado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, a través de la

intervención planificada y coordinada de los órganos y entes del Poder Público e instancias del Poder Popular, actuando de conformidad con la misión institucional y competencias correspondientes.

Los planes estratégicos tendrán la vigencia que corresponda al período constitucional o legal de gestión de la máxima autoridad de la rama del Poder Público o instancia del Poder Popular responsable de su formulación, de acuerdo al artículo 25.

El Plan Estratégico Institucional es el instrumento a través del cual cada órgano y ente del Poder Público establece los proyectos, objetivos, políticas, estrategias, proyectos y recursos dirigidos a darle concreción a los lineamientos plasmados en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, ....(Artículo 46).

Le corresponde la formulación y aprobación del Plan Estratégico Institucional a las máximas autoridades de los órganos y entes del Poder Público, como lo señala el artículo 47.

En tal sentido, la ejecución, le corresponde a los órganos encargados de su formulación, aplicando los instrumentos establecidos por el Sistema Nacional de Planificación,... (Artículo 48).

Y por último, el seguimiento y evaluación le corresponde a la máxima autoridad del órgano o ente responsable de la formulación del Plan Estratégico Institucional y a los órganos del Sistema Nacional de Planificación, cada uno en el ámbito de sus competencias, ...de acuerdo a lo establecido en el artículo 49.

#### Los Planes Operativos

Los planes operativos están definidos en la Ley de la Reforma de la Ley Orgánica de Planificación Pública Popular (2014), en su artículo 54, como los planes formulados por los órganos y entes del Poder Público y las instancias de participación popular, sujetos a la presente

Ley, con la finalidad de concretar los proyectos, recursos, objetivos y metas, trazados en los planes estratégicos. Dichos planes tendrán vigencia durante el ejercicio fiscal, para el cual fueron formulados.

#### Vinculación Plan-Presupuesto

Los órganos y entes sujetos a las disposiciones de la presente Ley, al elaborar sus respectivos planes operativos, deberán:

1. Elaborar el ante-proyecto de presupuesto de conformidad con los proyectos contenidos en el plan operativo.
2. Registrar los proyectos y acciones centralizadas en el sistema de información sobre los proyectos públicos que a tales efectos establezca el ministerio del poder popular con competencia en materia de planificación.
3. Ajustar los planes y proyectos formulados con base a la cuota asignada por el órgano con competencia en materia de presupuesto.
4. Verificar que los planes y proyectos se ajusten al logro de sus objetivos y metas y a la posible modificación de los recursos presupuestarios previamente aprobados. (Artículo 55).

Los planes operativos anuales de los órganos y entes del Poder Público, son aquellos que integran los proyectos, objetivos, metas, acciones, actividades y recursos anuales formulados por cada órgano y ente del Poder Público, a los fines de concretar los resultados previstos en su correspondiente plan estratégico, actuando de conformidad con la ley y demás normativa aplicable. El Plan Operativo Anual referido en el presente artículo, sirve de base y justificación para la obtención de los recursos a ser asignados en la cuota presupuestaria de cada órgano y ente al cual corresponda (Artículo 84).

La formulación corresponde a las máximas autoridades y a los niveles directivos y gerenciales con la responsabilidad de intervenir en los procesos de planificación de los órganos y entes sujetos a las disposiciones de la presente Ley, formular el anteproyecto de Plan Operativo Anual (Artículo 85).

El anteproyecto del Plan Operativo Anual será aprobado y ejecutado por la máxima autoridad del órgano o ente encargado de su formulación, de conformidad con lo dispuesto en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley; y demás normativa aplicable (Artículo 86).

Y por último, le corresponde a la máxima autoridad del órgano o ente del Poder público responsable de la formulación del Plan Operativo Anual y a los órganos del Sistema Nacional de Planificación, cada uno en el ámbito de sus respectivas competencias, realizar el seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual, sin perjuicio de lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la presente Ley (Artículo 87).

En este mismo orden de ideas, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, publicada en Gaceta Oficial N° 39.729 del 5 de agosto de 2011, señala en:

Artículo 4. A los fines de esta Ley, se entiende por Sistema Nacional de Control Fiscal, el conjunto de órganos, estructuras, recursos y procesos que integrado bajo la rectoría de la Contraloría General de la República, interactúan coordinadamente a fin de lograr la unidad de dirección de los sistemas y procedimientos de control que coadyuven al logro de los objetivos generales de los distintos entes y organismos sujetos a esta Ley, así como también al buen funcionamiento de la Administración Pública.

Artículo 5. La función de control estará sujeta a una planificación que tomará en cuenta los planteamientos y solicitudes de los órganos del Poder Público, las denuncias recibidas, los resultados de la gestión de control anterior, así como la situación administrativa, las áreas de interés estratégico nacional y la dimensión y áreas críticas de los entes sometidos a su control”.

Artículo 6. Los órganos que integran el Sistema Nacional de Control Fiscal, adoptarán, de conformidad con la Constitución de la República y las Leyes, las medidas necesarias para fomentar la

participación ciudadana en el ejercicio del control sobre la gestión pública.

Artículo 9. Están sujetos a las disposiciones de la presente Ley y al control, vigilancia y fiscalización de la Contraloría General de la República:

6. Los institutos autónomos nacionales, estatales, distritales y municipales.

8. Las universidades públicas.

Artículo 13. La Contraloría tendrá las direcciones generales y sectoriales, unidades de apoyo, servicios técnicos y administrativos que sean necesarios para el cumplimiento de sus funciones. El Contralor determinará, en el Reglamento Interno y en las resoluciones organizativas que dicte, las direcciones, unidades, divisiones, departamentos, oficinas y servicios de conformidad con esta Ley. Dichos instrumentos normativos deberán ser publicados en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.

Artículo 26. Son órganos del Sistema Nacional de Control Fiscal los que se indican a continuación:

1. La Contraloría General de la República.

2. La Contraloría de los Estados, de los Distritos, Distritos Metropolitanos y de los Municipios.

3. La Contraloría General de la Fuerza Armada Nacional.

4. Las unidades de auditoría interna de las entidades a que se refiere el artículo 9 numerales 1 al 11, de esta Ley.

Artículo 30. Los titulares de las unidades de auditoría interna de los entes y organismos señalados en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, serán designados o designadas por la máxima autoridad jerárquica de la respectiva entidad.

Artículo 33. Los órganos del control fiscal referidos en el artículo 26 de esta Ley funcionarán coordinadamente entre sí y bajo la rectoría de la Contraloría General de la República. A tal efecto, a la Contraloría General de la República le corresponderá:

1. Dictar las políticas, reglamentos, normas, manuales e instrucciones para el ejercicio del control y para la coordinación del control fiscal externo con el interno.

3. Evaluar el ejercicio y los resultados del control interno y externo.

4. Evaluar los sistemas contables de los entes y organismos señalados en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley.
5. Fijar los plazos y condiciones para que las máximas autoridades jerárquicas de los organismos y entidades sujetos a control dicten, de acuerdo con lo establecido por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, métodos y demás instrumentos que conformen su sistema de control interno; y para que los demás niveles directivos y gerenciales de cada cuadro organizativo de los organismos y entidades sujetos a control, implanten el sistema de control interno.
6. Evaluar la normativa de los sistemas de control interno que dicten las máximas autoridades de los entes sujetos a control, a fin de determinar si se ajustan a las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República.
7. Evaluar los sistemas de control interno, a los fines de verificar la eficacia, eficiencia y economía con que operan.
8. Asesorar técnicamente a los organismos y entidades sujetos a su control en la implantación de los sistemas de control interno, así como en la instrumentación de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría o de cualquier actividad de control y en la aplicación de las acciones correctivas que se emprendan.

Artículo 35. El Control Interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

Artículo 36. Corresponde a las máximas autoridades jerárquicas de cada ente la responsabilidad de organizar, establecer, mantener y evaluar el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines del ente.

Artículo 37. Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás

instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.

Artículo 38. El sistema de control interno que se implante en los entes y organismos a que se refieren el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, deberá garantizar que antes de proceder a la adquisición de bienes o servicios, o a la elaboración de otros contratos que impliquen compromisos financieros, los responsables se aseguren del cumplimiento de los requisitos siguientes:

1. Que el gasto esté correctamente imputado a la correspondiente partida del presupuesto o, en su caso, a créditos adicionales.
2. Que exista disponibilidad presupuestaria.
3. Que se hayan previsto las garantías necesarias y suficientes para responder por las obligaciones que ha de asumir el contratista.
4. Que los precios sean justos y razonables, salvo las excepciones establecidas en otras Leyes.
5. Que se hubiere cumplido con los términos de la Ley de Licitaciones, en los casos que sea necesario, y las demás Leyes que sean aplicables.

Asimismo, deberá garantizar que antes de proceder a realizar pagos, los responsables se aseguren del cumplimiento de los requisitos siguientes:

1. Que se haya dado cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.
2. Que estén debidamente imputados a créditos del presupuesto o a créditos adicionales legalmente acordados.
3. Que exista disponibilidad presupuestaria.
4. Que se realicen para cumplir compromisos ciertos y debidamente comprobados, salvo que correspondan a pagos de anticipos a contratistas o avances ordenados a funcionarios conforme a las Leyes.
5. Que correspondan a créditos efectivos de sus titulares.

Artículo 39. Los o las gerentes, jefes, jefas o autoridades administrativas de cada departamento, sección o cuadro organizativo específico deberán ejercer vigilancia sobre el cumplimiento de las normas constitucionales y legales, de los planes y políticas, y de los instrumentos de control interno a que se refiere el artículo 35 de esta Ley, sobre las operaciones y actividades realizadas por las unidades administrativas y servidores de las mismas, bajo su directa supervisión.

Artículo 40. Sin perjuicio de las funciones de la Contraloría General de la República y de lo dispuesto en el artículo 36, corresponde a las unidades de auditoría interna de las entidades a que se refieren el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, evaluar el sistema de control interno, incluyendo el grado de operatividad y eficacia de los sistemas de administración y de información gerencial, así como el examen de los registros y estados financieros, para determinar su pertinencia y confiabilidad, y la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía en el marco de las operaciones realizadas.

Artículo 42. El control externo comprende la vigilancia, inspección y fiscalización ejercida por los órganos competentes del control fiscal externo sobre las operaciones de las entidades a que se refieren el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, con la finalidad de:

1. Determinar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales, legales, reglamentarias o demás normas aplicables a sus operaciones.
2. Determinar el grado de observancia de las políticas prescritas en relación con el patrimonio y la salvaguarda de los recursos de tales entidades.
3. Establecer la medida en que se hubieren alcanzado sus metas y objetivos.
4. Verificar la exactitud y sinceridad de su información financiera, administrativa y de gestión.
5. Evaluar la eficiencia, eficacia, economía, calidad de sus operaciones, con fundamento en índices de gestión, de rendimientos y demás técnicas aplicables.
6. Evaluar el sistema de control interno y formular las recomendaciones necesarias para mejorarlo.

Artículo 51. Quienes administren, manejen o custodien recursos de los entes y organismos señalados en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, estarán obligados a formar y rendir cuenta de las operaciones y resultados de su gestión, en la forma, oportunidad y ante el órgano de control fiscal que determine la Contraloría General de la República, mediante Resolución que se publicará en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Tienen igual obligación quienes administren o custodien, por cuenta y orden de los referidos entes y organismos, recursos pertenecientes a terceros. La rendición de cuentas

implica la obligación de demostrar formal y materialmente la corrección de la administración, manejo o custodia de los recursos.

Artículo 52. Quienes administren, manejen o custodien recursos de cualquier tipo afectados al cumplimiento de finalidades de interés público provenientes de los entes y organismos señalados en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, en la forma de transferencia, subsidios, aportes, contribuciones o alguna otra modalidad similar, están obligados a establecer un sistema de control interno y a rendir cuenta de las operaciones y resultados de su gestión de acuerdo con lo que establezca la Resolución indicada en el artículo anterior. Los administradores o administradoras que incurran en irregularidades en el manejo de estos fondos serán sometidos a las acciones resarcitorias y sanciones previstas en esta Ley.

Artículo 82. Los funcionarios, funcionarias, empleados, empleadas, obreros y obreras que presten servicios en los entes señalados en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, así como los particulares a que se refiere el artículo 52 de esta Ley, responden penal, civil y administrativamente de los actos, hechos u omisiones contrarios a norma expresa en que incurran con ocasión del desempeño de sus funciones.

La Ley de Universidades fue aprobada por el Congreso de la República de Venezuela el 02 de septiembre de 1970 y publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 1.429 de ese mismo año. Señala a las universidades como instituciones al servicio de la Nación.

Artículo 2. Las Universidades son instituciones al servicio de la Nación y a ellas corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.

Artículo 3. Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completa 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.

Artículo 9. Las Universidades son autónomas. Dentro de las previsiones de la presente Ley y su Reglamento, disponen de:

- 1.- Autonomía organizativa, en virtud de la cual podrán dictar sus normas internas;
- 2.- Autonomía académica, para planificar, organizar y realizar los programas de investigación, docentes y de extensión que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines;
- 3.- Autonomía administrativa, para elegir y nombrar sus autoridades y designar su personal docente, de investigación y administrativo;
- 4.- Autonomía económica y financiera para organizar y administrar su patrimonio.

En este mismo orden de ideas, la ley dispone que las universidades son autónomas y, tendrán como máxima autoridad al Consejo Universitario. Del mismo modo refleja las funciones del órgano.

Ley de Universidades (1970), indica al respecto lo siguiente:

Artículo 24. “La autoridad suprema de cada Universidad reside en su Consejo Universitario, el cual ejercerá las funciones de gobierno por órgano Rector, de los Vice-rectores y del Secretario, conforme a sus respectivas atribuciones”.

Tal como está emitida en la normativa, se determina dentro de este artículo, en forma implícita, que la idea de gobierno de la universidad es ejercida a por medio de dos niveles:

Nivel político: Relacionado con la formulación y el proceso de planificación de las políticas generales de toda la universidad. Esta función recae sobre el Consejo Universitario.

Nivel ejecutivo: Relacionado con la ejecución de las decisiones tomadas por el Consejo Universitario. Esta atribución recae, sobre: el Rector, el Vicerrector Académico, el Vicerrector Administrativo y el Secretario cuando cada uno ejerce las funciones particulares de sus respectivos cargos.

## **Bases legales sobre la creación de la Comisión del Desarrollo del Pregrado (Codepre)**

La Ley de Universidades (1970) en su artículo 18 establece que, “el Consejo Nacional de Universidades (CNU) es el organismo encargado de asegurar el cumplimiento de la presente Ley por las universidades, de coordinar las relaciones de ellas entre sí y con el resto del sistema educativo, de armonizar sus planes docentes, culturales y científicos y de planificar su desarrollo de acuerdo con las necesidades del país. Este Consejo, con sede en Caracas, tendrá un Secretario permanente y una Oficina de Planificación del Sector Universitario, vinculada a los demás organismos de planificación educativa, que le servirá de asesoría técnica.

Las atribuciones del CNU están previstas en el artículo 20 de la Ley de Universidades:

- 1.- Definir la orientación y las líneas de desarrollo del sistema universitario de acuerdo con las necesidades del país, con el progreso de la educación y con el avance de los conocimientos.
- 2.- Estudiar modelos básicos de organización universitaria en cuanto a ciclos, estructuras y recomendar la adopción progresiva de lo más adecuados, a las condiciones del país y a la realidad universitaria.
- 3.- Fijar los requisitos generales indispensables para la creación, eliminación, modificación y funcionamiento de las Facultades, Escuelas, Institutos y demás divisiones equivalentes en las Universidades, y resolver, en cada caso, las solicitudes concretas que en este sentido, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos, sean sometidas a su consideración.
- 4.- Proponer al Ejecutivo Nacional el monto del aporte anual para las Universidades que deba ser sometido a la consideración del Congreso Nacional en el Proyecto de Ley de Presupuesto y, promulgada ésta, efectuará su distribución entre las Universidades Nacionales.

5.- Exigir de cada Universidad Nacional la presentación de su presupuesto sujeto al límite de los ingresos globales estimados, el cuál será preparado conforme a los formularios e instructivos que el Consejo suministre a través de la Oficina de Planificación del Sector Universitario.

6.- Velar por la correcta ejecución de los presupuestos de las Universidades Nacionales y, a tal efecto, designar contralores internos en cada una de ellas.

Dentro de sus atribuciones el Consejo Nacional de Universidades en 1994, emitió la resolución e introdujo un sistema de asignación de recursos económicos para financiar las actividades de pregrado. Adicional al presupuesto anual que reciben las Universidades Nacionales.

La Universidad de Los Andes para dar cumplimiento a la resolución del CNU creó mediante Decreto Rectoral del 23.01.95, la Comisión de Desarrollo de Pregrado Codepre y la instituyó sobre la estructura organizativa del Vicerrectorado Académico, de manera de ejecutar los fondos asignados a las actividades de pregrado.

La Ley de Universidades en su artículo 38 instituye, que al Vicerrectorado Académico le corresponde supervisar y coordinar, de acuerdo con el Rectorado, las actividades docentes, de investigación, de extensión y servicios estudiantiles. La estructura académica de la Universidad de Los Andes, está constituida por once facultades, tres núcleos universitarios ubicados en El Vigía y en los estados Táchira y Trujillo, y extensiones en los estados Guárico, Barinas y Portuguesa y la extensión del Valle del Mocoties en Mérida. Cada una de las facultades está constituida por escuelas, las que a su vez se subdividen en departamentos, dependiendo de las disciplinas afines en un área de conocimiento en particular. Cabe señalar, que la Comisión de Desarrollo del Pregrado debe financiar las actividades de pregrado en cada una de las facultades y núcleos universitarios. La función principal de esta comisión, es la formulación de políticas

académicas para el fortalecimiento y desarrollo del pregrado y la distribución de los recursos por facultades y núcleos universitarios asignados para tal fin.

Asimismo, en esta misma resolución establece la estructura organizativa. La Comisión de Desarrollo del Pregrado la dirige el Vicerrector Académico y la conforman los decanos de las facultades y los vicerrectores de los núcleos de la Universidad de Los Andes.

Los objetivos que traza la Comisión de Desarrollo del Pregrado, (Cuadernos Políticas Académicas N° 1, 1995), son las necesidades de formación en el desempeño de la educación superior mediante el financiamiento y co-financiamiento de:

- a. Adquisición de equipos e instrumentos para el ejercicio docente.
- b. Recursos audiovisuales, así como la adecuación didáctica de aulas.
- c. Dotación de laboratorios en material fungible, reactivos e instrumentos.
- d. Prácticas de campo y pasantías a estudiantes.
- e. Programas específicos de actualización de los docentes del pregrado y asistencias a eventos docentes dentro y fuera del país por parte del profesorado y alumnado, seminarios y talleres relacionados con la actividad de pregrado.
- f. Preparación de textos, guías, tesis de grado o cualquier otro recurso didáctico.
- g. Papelería e insumos para la reproducción de material didáctico
- h. Honorarios temporales y o permanencia de docentes especializados nacionales o extranjeros.

De estos objetivos se desprenden cuatro programas importantes que se desarrollan en la Comisión de Desarrollo del Pregrado, con el propósito fundamental de elevar la calidad de la enseñanza del pregrado y del mejoramiento del curriculum universitario en todos sus aspectos, los cuales son:

1. Programa de Dotación y Equipamiento.
2. Programa de Pasantías, Prácticas de Campo y Asistencia a eventos docentes por parte del profesorado y alumnado.
3. Programa de Publicaciones y
4. Programa de Profesores Visitantes.

Normas y Criterios de Evaluación y Financiamiento de los proyectos y programas de la Comisión de Desarrollo del Pregrado (1995).

Normas generales.

1. “Cada solicitud de financiamiento presentada a la Codepre debe ser aprobada por la Cátedra y el Departamento al cual está adscrito el profesor o la unidad académica solicitante y avalada por el Decano o Vicerrector de Núcleo. Cuando se trate de proyectos institucionales la solicitud debe ser avalada por el Decano o Vicerrector del Núcleo o por el Consejo de Facultad o Núcleo”.
2. “Entre los criterios para la asignación de recursos y financiamiento de proyectos estarán los correspondientes al apoyo de los nuevos programas de docencia de pregrado creados en la Facultades y Núcleos, así como en la áreas docentes más deprimidas de la universidad a juicio de la Codepre”.

Criterios generales.

1. Para facilitar la elaboración y presentación de cada solicitud, así como su respectiva evaluación, cada facultad o núcleo dispondrá de los formularios que se diseñan al respecto.

2. El beneficiario de un financiamiento para una actividad de pregrado está en la obligación de presentar a su inmediato superior un informe sobre los resultados de la inversión realizada. Este informe una vez evaluado se hará del conocimiento. La no presentación del mismo imposibilita la consideración de una nueva solicitud.
3. La Codepre podrá practicar, cuando lo estime conveniente, visitas o auditorías sobre el uso de los fondos concedidos con el fin de comprobar su correcta utilización.
4. Todas las solicitudes deben ser elevadas a Codepre en el primer trimestre del año. Las mismas serán evaluadas y procesadas administrativamente en los dos (2) meses siguientes.

I. Normas y criterios específicos.

1.-Adquisición de equipos, recursos audiovisuales y otros instrumentos para el ejercicio docente.

1.1 “Toda solicitud de adquisiciones de equipos e instrumentos debe ser cónsono con el plan curricular de cada unidad académica solicitante, con el fin de asegurar que su uso sea eficiente”.

1.2 “El cuidado y el mantenimiento del equipo e instrumental adquirido, es responsabilidad de la unidad académica”.

1.3 “Proyectos cuya magnitud exceda las posibilidades de financiamiento de Codepre en el año de la solicitud, podrán financiarse por entregas anuales hasta cubrir la totalidad aprobada por Codepre”.

**CUADRO N° 1**  
**CUADRO OPERACIONAL DE VARIABLES**

<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>Nº DE ITEMS</b>	<b>INSTRUM.</b>
Identificar la situación actual que presenta Codepre en relación a los mecanismos de otorgamiento de recursos para dotar y equipar las diferentes facultades y núcleos universitarios.	Mecanismos actuales para el otorgamiento de recursos financieros para dotar y equipar las diferentes facultades y núcleos universitarios.	Objetivos de la Comisión Funciones de la Comisión Normas y reglamentos Mecanismos : Recepción Revisión , Selección y Aprobación Planificación Recursos financieros Adquisiciones	1-11	Cuestionario
Establecer los efectos originados por la situación actual que presenta el programa de dotación y equipamiento de Codepre.	Efectos originados por la situación actual para dotar y equipar las diferentes facultades y núcleos universitarios	Dotación y equipamiento de: Aulas, talleres, Laboratorios y, Salas de informática. Beneficio al pregrado: Estudiantes Profesores Recursos Financieros Necesidades de dotación y equipamiento Planificación Procedimientos de: Recepción Revisión , Selección y Aprobación	12-21	Cuestionario
Determinar los elementos que debería tener el proceso de planificación para la asignación de recursos de forma eficiente y eficaz del programa de dotación y equipamiento de Codepre.	Elementos del proceso de planificación a proponer sobre la aprobación de proyectos a ser financiados por Codepre.	Planificación Determinación Necesidades Beneficios y costos Factibilidad Cronograma de Adquisición Seguimiento de plan	22-30	Cuestionario

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Diseño de la Investigación**

El desarrollo de la presente investigación responde a la modalidad de investigación de proyecto factible. De acuerdo a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2001) el diseño de proyecto factible, enfatizan la elaboración de un programa que se sustente en un modelo operativo funcional factible, para resolver problemas y situaciones planteadas o satisfacer necesidades de una institución, empresa o grupo social (p.23).

Es decir, que el propósito es satisfacer una necesidad o solucionar un problema enfocado en el objetivo general, mediante la elaboración de un modelo operativo viable.

Al mismo tiempo, la presente investigación se soportó sobre un estudio documental y de campo, en el primer caso se llama documental según Arias (1999) a las investigaciones que “se basa en la obtención y análisis de los datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos” (p.47).

La investigación documental además constituye un procedimiento científico y sistemático de indagación, recolección, organización, interpretación y presentación de resultados que se han obtenido del análisis de documentos sobre un tema específico, en donde la originalidad del estudio se ve reflejada en el enfoque, criterios y conceptualizaciones que aporte el autor.

La presente, también, es una investigación de campo, pues en concordancia con lo expuesto, se hace referencia a lo pautado por la

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2001) que indica: “se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos características de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo” (p 6.)

### **Población y Muestra**

Arias (1999), considera la población o universo como “el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación”, en el caso se definió como la población a todos los funcionarios de la Comisión de Desarrollo del Pregrado, que intervienen en el programa de dotación y equipamiento para un total de tres (3) funcionarios y a los decanos o representantes de cada facultad y núcleo universitario, involucrados en la aprobación de solicitudes de financiamiento para la dotación y equipamiento del pregrado, para un total de catorce (14) profesores. Lo que representa una población total para esta investigación de diecisiete (17) personas.

Mientras que el mismo Arias define la muestra como “un subgrupo representativo de un universo o de la población” (p. 49).

Cabe destacar, que en este caso de estudio la muestra será la misma población en procura de que se tenga una mayor confiabilidad en los datos recolectados a través del estudio.

Se presentan la muestra correspondiente a las unidades de análisis conformadas por el personal que labora directamente en la dependencia de Codepre, representado por sus ejecutores: Coordinador General, Administrador, Planificador, para un total de tres (3) personas, que

responden a la propuesta y el cuestionario sobre la situación actual de Codepre.

De igual manera la muestra también está conformada por los once (11) decanos, por dos (2) vicerrector-decano y un (1) director decano de los núcleos universitarios de la Universidad de Los Andes que a continuación se mencionan; Facultad de Ciencias, Facultad de Ingeniería, Facultad de Arquitectura y Diseño, Facultad de Ciencias Ambientales y Forestales, Facultad de Medicina, Facultad de Odontología, Facultad de Farmacia y Bioanálisis, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, Facultad de Humanidades y Educación, Facultad de Arte, Núcleo Rafael Rangel, Núcleo Pedro Rincón Gutiérrez y el Núcleo Alberto Adriani, quienes suministraron elementos vinculados con la situación presentada en el programa de dotación y equipamiento de Codepre, mediante las respuestas del cuestionario, sobre las consecuencias que trae al pregrado la situación actual en relación a las asignaciones de dotación y equipamiento en sus respectivas facultades y núcleos universitarios.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas e instrumentos constituyen los medios utilizados para recolectar los datos a analizar para cumplir con los objetivos propuestos.

Al respecto, el autor Hurtado (2000) considera que “las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación” (p. 427)

En esta investigación se establece como instrumento la técnica de la encuesta, a través del instrumento cuestionario que de acuerdo a Hurtado (2000) es “un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un

evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información” (p. 475).

El cuestionario se diseñó con preguntas de estructura cerrada y estuvo conformado por varios ítems, orientados a diagnosticar el mecanismo de aprobación de proyectos para la asignación de recursos por parte de Codepre, tomando en cuenta los objetivos, dimensiones, indicadores y las variables objetos de estudio. (Anexo A)

Es importante destacar, que el cuestionario aplicado incluyó ítems que miden la variable en estudio, dentro de este se desarrollaron preguntas cerradas, con cinco alternativas, utilizando la escala de Lickert, entre las cuales se encuentran:

- 1) Muy de acuerdo
- 2) De acuerdo,
- 3) Muy en desacuerdo,
- 4) En desacuerdo,
- 5) Sin opinión

Con respecto a la escala de Lickert, Hurtado (2000) considera lo siguiente:

Consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios referidos al evento o situación acerca del cual se quiere medir la actitud, de modo tal que las personas encuestadas deben manifestar su reacción ante cada afirmación o juicio, seleccionando algunas de las alternativas propuestas en la escala (p. 485)

Por otra parte, se realizaron preguntas cerradas, para lo cual se utilizaron 3 rangos 1) Sí y 2) No 3) No tiene conocimiento. Por último, se anexó al cuestionario una hoja que permitiera a los encuestados emitir las opiniones que considerarán pertinentes sobre las preguntas reflejadas en el cuestionario, a fin de obtener mayor información.

## **Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos**

Las técnicas de análisis de datos son fundamentales para medir los hechos y clasificarlos y consecuentemente analizarlos y evaluarlos.

En palabras de Hurtado (2000) “la medición es un proceso mediante el cual se perciben las características de los eventos y se clasifican, categorizan e interpretan dichas perfecciones en función de una serie de reglas o convenciones previamente establecidas” (p.427).

Con base en los resultados obtenidos, se realizó un análisis global de los datos, los cuales se presentaron en cuadros de distribución de frecuencias y porcentajes, para lo cual se consideró el promedio total de cada una de las alternativas propuestas, ilustrándose los resultados obtenidos en gráficos circulares, con el propósito de visualizar con mayor precisión los resultados; se utilizó el programa de computación de Microsoft Excel para Windows XP.

## **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

Los instrumentos utilizados son elegidos teniendo en cuenta su validez y confiabilidad. La validez depende del grado en que el instrumento sea capaz de medir todo lo que el investigador quiere medir. Hurtado (2000) lo valora diciendo que “la validez está en relación directa con el objetivo del instrumento” (p. 433). Los instrumentos se ajustan a la investigación y a la conceptualización de los eventos a investigar.

Hernández y Col (1998), define la validez como” el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.(p.236). De este modo, en la presente investigación, para fines de la validación de los instrumentos, se aplica el “juicio de expertos”. Se confirma la validez a partir de expertos porque se trata de instrumentos de recolección con diseños

cualitativos, aplicando la triangulación. Al respecto, se acude a tres expertos: un experto en metodología, un experto en contenido y otro en lingüística.

Como señala, Ander-Egg (1980), "una medición es confiable y segura cuando, aplicada repetidamente a un mismo individuo o grupo al mismo tiempo por investigadores diferentes, proporciona resultados iguales o parecidos". (p.88).

Para garantizar la confiabilidad del cuestionario, se aplicó una prueba piloto con personas diferentes a la muestra de estudio, se analizaron los resultados obtenidos y las cuales respondieron afirmativamente en su totalidad las preguntas formuladas.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Este capítulo permite señalar los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento, estos fueron procesados mediante la estadística descriptiva, definida por Hernández Sampieri (1998) “como la descripción de datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable” (p.343), utilizando medidas descriptivas como la tabulación para vaciar los resultados, el análisis descriptivo de los resultados, la frecuencia, la proporción porcentual para ser presentadas en tablas y gráficos, el análisis inferencial de algunos aspectos relacionados con el diseño del proceso de planificación a proponer, para lo cual se realizó un cuestionario como instrumento de recolección de datos, de igual manera se presenta un análisis de las respuestas emitidas por los diferentes empleados de Codepre, y de los profesores encuestados con referencia a las apreciaciones sobre los aspectos medidos, que permiten conocer las prácticas de otorgamiento de recursos financieros en Codepre, escogido como caso de estudio.

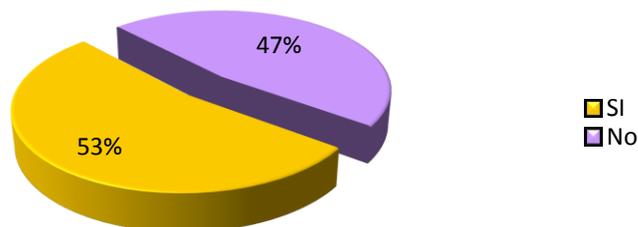
1. Identificación de la situación actual de Codepre en relación al mecanismo de otorgamiento de recursos, para dotar y equipar las diferentes facultades y núcleos universitarios.

CUADRO N° 2  
Conocimiento de los objetivos que persigue Codepre con la dotación y equipamiento del pregrado

<i>Alternativas</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
SI	9	53
No	8	47
Total	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y los profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio 2014).

Gráfico N° 1  
Objetivos la dotación y equipamiento del pregrado.



Elaborado por la autora. Julio, 2014

El resultado evidencia que el 53% de los encuestados, conoce los objetivos que se persigue con la dotación y equipamiento del pregrado. El 47% opinó que no los conoce. En cualquier institución tienen que estar claramente definidos los objetivos a alcanzar y los involucrados de lograr esos objetivos, deben tener conocimiento de los mismos, para ir en una misma dirección. Estos resultados evidencian que casi la mitad de las personas involucradas en la dotación y equipamiento del pregrado, no tienen

conocimiento de los objetivos que se persigue Codepre con la dotación y equipamiento en las diferentes facultades y núcleos universitarios.

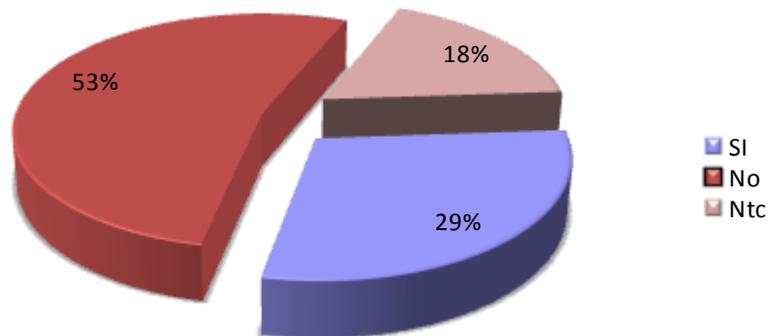
CUADRO N° 3  
Cumplimiento de las actividades del pregrado

Alternativas	Nº	%
Si	5	29
No	9	53
Ntc	3	18
Total	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y los profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

Gráfico N° 2  
Desarrollo de las actividades del pregrado

www.bdigital.ula.ve



Elaborado por la autora. Julio, 2014

El resultado obtenido indica que el 53% de los encuestados consideran que Codepre, no cumple con el desarrollo de las actividades académicas del pregrado, el 18% no tiene conocimiento si se cumple o no. Esto evidencia una debilidad del programa de dotación y equipamiento, ya que, según estos

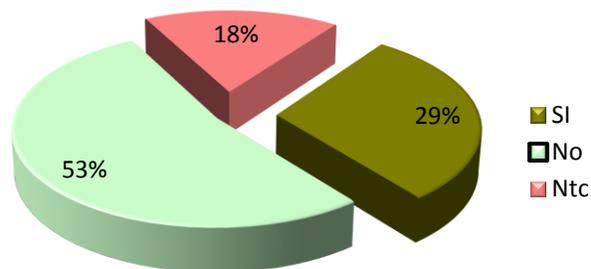
resultados, el desarrollo de las actividades del pregrado mediante el otorgamiento de financiamiento para la dotación y equipamiento de las facultades y núcleos universitarios, no se cumple. Sólo el 29% considera que si se cumple.

**CUADRO N° 4**  
Cumplimiento de las funciones para la dotación y equipamiento del pregrado

<i>Alternativas</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
Si	5	29
No	9	53
Ntc	3	18
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y los profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio 2014).

**Gráfico N° 3**  
Funciones para dotación y equipamiento del pregrado



Elaborado por la autora. Julio, 2014

Como se puede observar en el cuadro N° 4, nueve de los diecisiete encuestados, no conocen las funciones que debe cumplir Codepre, para

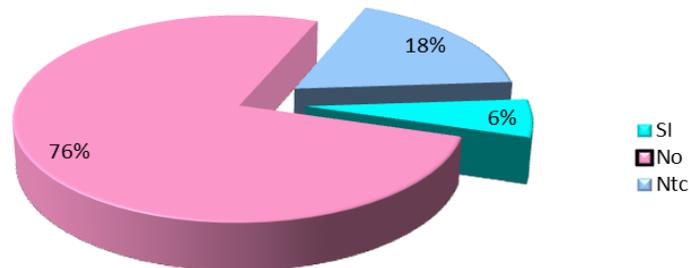
dotar y equipar las diferentes facultades y núcleos universitarios, tres no tienen conocimiento, y sólo cinco, afirmaron que Codepre si cumple con las funciones. Esto permite evidenciar el desconocimiento de las funciones de la comisión por parte de las personas involucradas en proceso de dotación y equipamiento de las diferentes facultades y núcleos universitario.

**CUADRO N° 5**  
Existencia de normas o reglamentos  
para el financiamiento la dotación y equipamiento del pregrado

<i>Alternativas</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
Si	1	6
No	13	76
Ntc	3	18
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y los profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

**Gráfico n° 4**  
Conocimiento de normas o reglamentos  
Para el financiamiento la dotación y equipamiento del pregrado



Elaborado por la autora. Julio, 2014

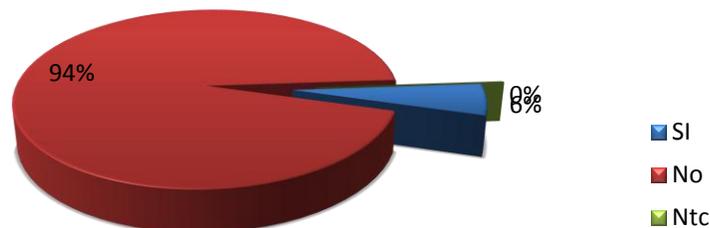
La mayoría de los encuestados, opinan no conocer la existencia de normas o reglamentos, referentes al financiamiento para la dotación y equipamiento del pregrado, sólo el 1% afirman que si existen. Estos resultados evidencian el desconocimiento de normas o procedimientos para el financiamiento de proyectos, por parte de las personas involucradas en el programa. De acuerdo a la hoja de comentario, sólo una persona conoce la existencia de las normas y criterios de evaluación de los proyectos y programas de la actividad de pregrado, y afirma que se menciona someramente algunos puntos relacionados con las adquisiciones de equipos.

CUADRO N° 6  
Asignación presupuestaria para el programa de dotación y equipamiento

Alternativas	Nº	%
SI	1	6
No	17	94
Ntc	0	0
Total	18	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y los profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

Gráfico N° 5  
Suficiente asignación presupuestaria para aprobar todas las solicitudes de financiamiento.



Elaborado por la autora. Julio, 2014

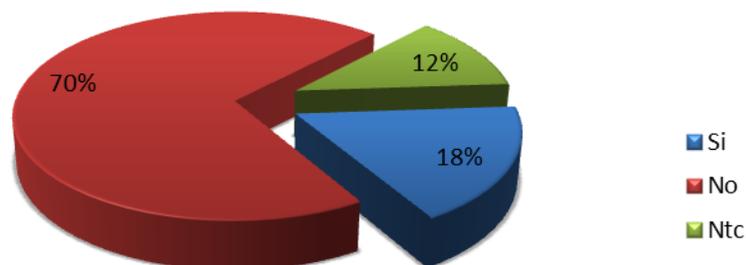
En relación con la asignación presupuestaria, que le otorgan al programa de dotación y equipamiento, los resultados obtenidos consideran que no es suficiente dicha asignación para financiar todas las solicitudes de requerimiento de dotación y equipamiento para las diferentes facultades y núcleos universitarios. De acuerdo a la hoja de comentario algunos encuestados indicaron, que Codepre desde su creación ha presentado déficit presupuestario en el programa de dotación y equipamiento.

**CUADRO N° 7**  
Existencia de procedimiento formal  
para la recepción y revisión de solicitudes de financiamiento

<i>Alternativas</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
Si	3	18
No	12	70
Ntc	2	12
Total	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y los profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

**Gráfico N° 6**  
Conocimiento de procedimiento formal para la recepción y  
revisión de solicitudes de financiamiento



Elaborado por la autora. Julio, 2014

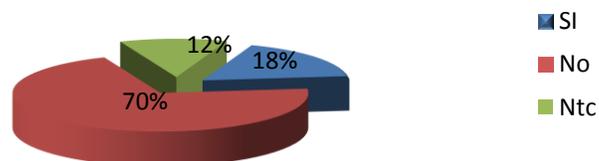
En la Comisión de Desarrollo del pregrado, el 70% de los encuestados, consideran que Codepre, no cuenta con un procedimiento formal para la recepción y revisión de solicitudes de financiamiento para la dotación y equipamiento, el 12% no tiene conocimiento y el 18% de los encuestados afirmó que si existe. De acuerdo a la hoja de comentario, esto se debe entre otras cosas, a que cada año cambia la condición para la recepción de solicitudes. El 18% de los encuestados que respondieron afirmativamente, en la hoja de comentario, consideran que existe un procedimiento de revisión, ya que las solicitudes se clasifican por facultad y se cuantifica el monto total solicitado por facultad y núcleo universitario.

**CUADRO N° 8**  
Existencia de procedimiento formal  
para la selección y aprobación de solicitudes de financiamiento

<i>Alternativas</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
Si	3	18
No	12	70
Ntc	2	12
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y los profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

**Gráfico N° 7**  
Conocimiento de procedimiento formal para la selección  
y aprobación de solicitudes de financiamiento



Elaborado por la autora. Julio, 2014

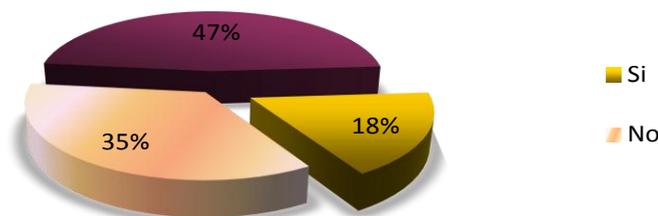
De acuerdo a las respuestas obtenidas, doce de los encuestados, opinó que no existe un procedimiento formal para la selección y aprobación de las solicitudes de financiamiento, dos de los encuestados, no tienen conocimiento y los otros tres consideran que sí existe un procedimiento formal. Estos resultados evidencian, que las personas involucradas en el proceso de selección y aprobación desconocen la existencia de un procedimiento formal para la selección y aprobación de recursos, en la hoja de comentario, la mayoría de los encuestados expresaron que la selección y aprobación se realiza de manera diferente cada año y que depende de la política académica que establezca la coordinación de turno.

CUADRO N° 9  
Planificación del programa dotación y Equipamiento

Alternativas	Nº	%
Si	3	18
No	6	35
Ntc	8	47
Total	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y los profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

Gráfico N° 8  
Consideración de las necesidades para planificar en el programa dotación y equipamiento



Elaborado por la autora. Julio, 2014

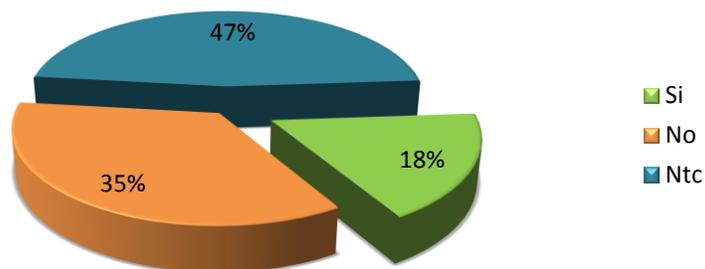
Como se puede observar en el cuadro 9, y el gráfico 8, de las diecisiete personas encuestadas 35%, respondieron que, no se considera en la planificación las necesidades de las facultades y núcleos universitarios, el 47% opino que no tiene conocimiento y el otro 18% respondió que si. Es decir que los resultados permiten deducir que las personas involucradas no tienen conocimiento de si se consideran las necesidades de cada facultad para la planificación, lo expresado en la hoja de comentario, evidencia, esta afirmación, pues las necesidades de cada facultad son solicitadas después de la planificación y no se conoce, si Codepre utiliza otros mecanismos para la determinación de necesidad.

CUADRO N° 10  
Recursos financieros necesarios

Alternativas	Nº	%
Si	3	18
No	6	35
Ntc	8	47
Total	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y los profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

Gráfico N° 9  
Previsión de los recursos financieros para la dotación y equipamiento



Elaborado por la autora. Julio, 2014

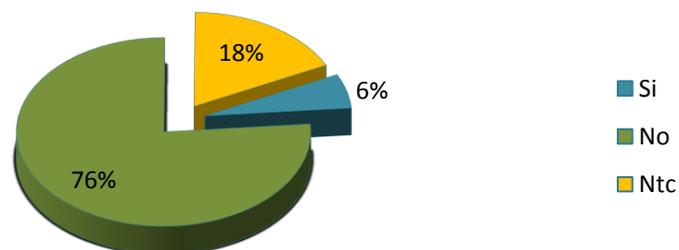
En lo que respecta, a la previsión de los recursos financieros, para dotar y equipar las diferentes facultades y núcleos universitarios, tres de los encuestados afirman que en Codepre, se prevén dichos recursos, seis consideran que no se prevén y por último ocho de ellos no tienen conocimiento. Según estos resultados las personas involucradas no tienen conocimiento si Codepre, prevén los recursos financieros necesarios para la dotación y equipamiento, esta afirmación se evidencia en las opiniones emitidas en la hoja de comentarios, donde expresan, que no conocen si Codepre utiliza otros mecanismos para la previsión de los recursos financieros, pues las solicitudes de financiamiento son consignadas después que el presupuesto global de la comisión ha sido aprobado.

CUADRO N° 11  
Costos adicionales de las adquisiciones de bienes

Alternativas	Nº	%
Si	1	6
No	13	76
Ntc	3	18
Total	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y los profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

Gráfico N° 10  
Previsión de costos adicionales para las adquisiciones de bienes



Elaborado por la autora. Julio, 2014

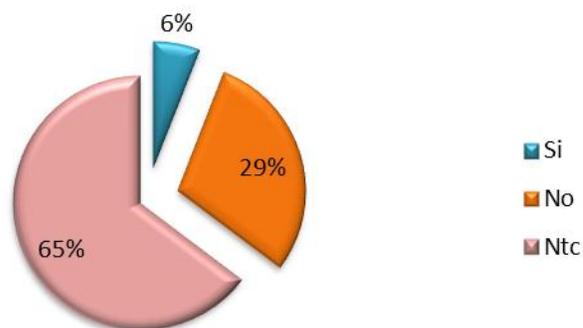
La mayoría de los encuestados manifiestan que no se prevén los costos adicionales para las adquisiciones de los bienes, esto se evidencia en la hoja de comentarios, donde trece encuestados, expresaron que recurrentemente los recursos asignados, no cubren los costos al momento de adquirir los bienes, puesto que, generalmente transcurre mucho tiempo entre la asignación del recurso y la adquisición del bien, lo que implica que el bien puede sufrir incrementos de precios, y en algunos casos los recursos son insuficientes y por tanto muchos de ellos no se pueden adquirir.

CUADRO N° 12  
Inventario de las adquisiciones realizadas

<i>Alternativas</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
Si	1	6
No	5	29
Ntc	11	65
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y los profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

Gráfico N° 11  
Determinación del inventario de las adquisiciones realizadas



Elaborado por la autora. Julio, 2014

De los resultados obtenidos, la mayoría de los sujetos muestrales manifestaron, que no saben o no tienen conocimiento, de la existencia de un registro de inventario para las adquisiciones que se realizan en las diferentes facultades y núcleos universitarios. Esto se demuestra en hoja de comentario, donde once personas expresaron que los bienes adquiridos en un año, son los mismos que solicitan en el año posterior, sin que tenga ninguna objeción por parte de Codepre.

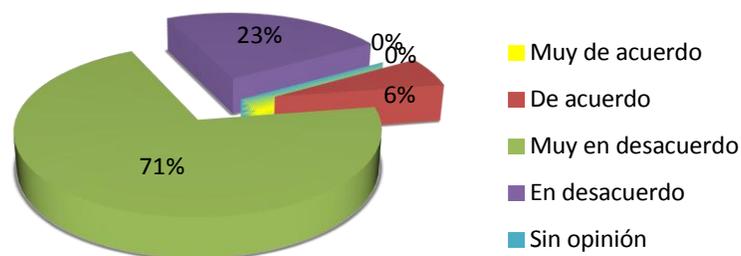
2. Establecer los efectos originados por la situación actual que presenta Codepre para la dotación y equipamiento de las diferentes facultades y núcleos universitarios.

CUADRO N° 13  
Planificación y las políticas académicas

Alternativas	Nº	%
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	1	6
Muy en desacuerdo	12	71
En desacuerdo	4	23
Sin opinión	0	0
Total	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y los profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

GRÁFICO N° 12  
Políticas académicas, recursos y elementos de gestión.



Elaborado por la autora. Julio, 2014

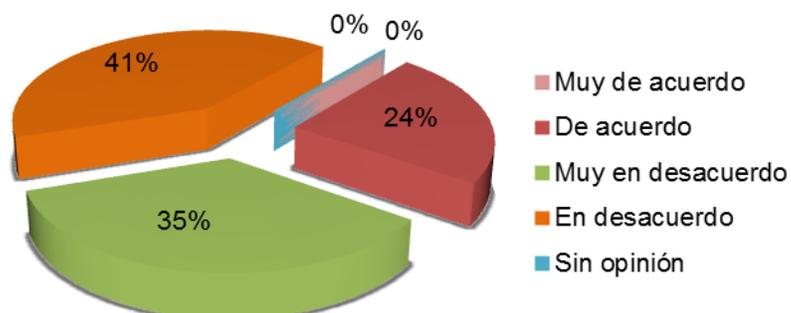
Casi la totalidad de los sujetos muestrales 71%, manifiestan estar muy en desacuerdo con la planificación que realiza Codepre, pues consideran que las políticas académicas, los recursos disponibles para el programa y elementos de gestión no son considerados en la planificación. Esto lo afirman en la hoja de comentario. De igual manera, el 23% está en desacuerdo y expresaron en la hoja de comentario, que la planificación se base en información pasada, es decir, que los elementos de gestión, recursos y política no son considerados en el proceso.

CUADRO N° 14  
Recursos financieros otorgados eficientemente

Alternativas	N°	%
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	4	24
Muy en desacuerdo	6	35
En desacuerdo	7	41
Sin opinión	0	0
Total	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y los profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

GRÁFICO N° 13  
Dotación de aulas, talleres, laboratorios y salas de informática



Elaborado por la autora. Julio, 2014

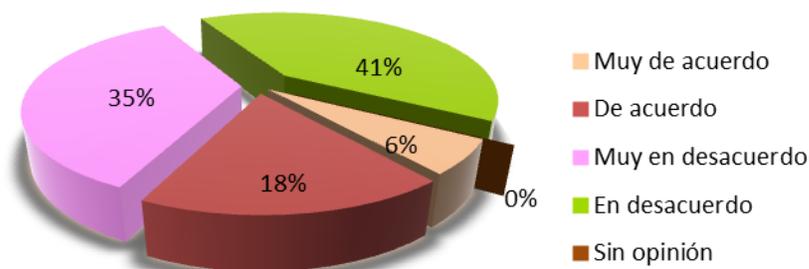
En relación, a si resultan suficientes los recursos otorgados, para dotar eficientemente las aulas, talleres, laboratorios y salas de informática. Seis de los encuestados opinó, estar muy en desacuerdo, siete respondió estar en desacuerdo y cuatro opinaron estar de acuerdo. Se demuestra en los resultados obtenidos que los recursos no son suficientes, para dotar eficientemente las áreas referidas, ya que el mayor porcentaje se concentra en el rango de muy en desacuerdo y en desacuerdo 35% y 41% respectivamente.

CUADRO N° 15  
Mejora las condiciones de aulas, talleres,  
laboratorios y salas de informática

Alternativas	Nº	%
Muy de acuerdo	1	6
De acuerdo	3	18
Muy en desacuerdo	6	35
En desacuerdo	7	41
Sin opinión	0	0
Total	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y los profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

GRÁFICO N° 14  
Mejorar las aulas, talleres, laboratorios y salas de informática



Elaborado por la autora. Julio, 2014

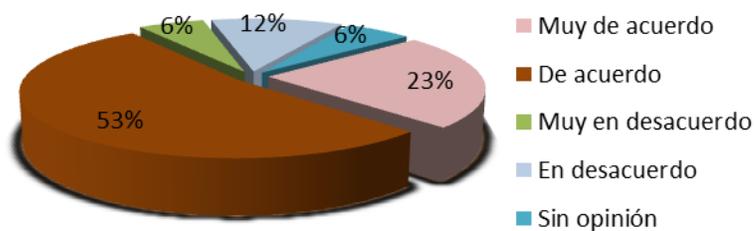
Se demuestra en los resultados obtenidos, que la dotación realizada por Codepre no mejora las condiciones de las aulas, talleres, laboratorios y salas de informática, ya que el mayor porcentaje está concentrado entre el rango de: en desacuerdo y muy en desacuerdo, 18% y 35% respectivamente. Otro 41% opina estar de acuerdo y un 6% muy de acuerdo. A pesar que la tendencia es el desacuerdo, los que respondieron de acuerdo expresaron en la hoja de comentarios, que la dotación y equipamiento no es la más ajustada a los requerimientos solicitados para mejorar las condiciones de las aulas, talleres y laboratorios, pero solventa de alguna manera las deficiencias de dotación.

CUADRO N° 16  
Recursos dirigidos a apoyar el mejoramiento de la enseñanza

Alternativas	Nº	%
Muy de acuerdo	4	23
De acuerdo	9	53
Muy en desacuerdo	1	6
En desacuerdo	2	12
Sin opinión	1	6
Total	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

Gráfico N° 15  
Recursos para el mejoramiento de la enseñanza



Elaborado por la autora. Julio, 2014

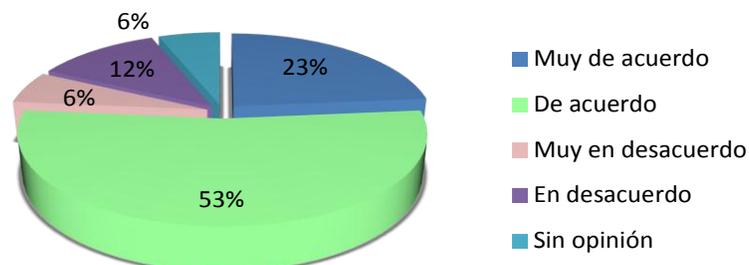
Como se puede observar, más de la mitad de los encuestados (53%) están de acuerdo, en que los recursos financieros otorgados a las diferentes facultades y núcleos universitarios, están dirigidos a apoyar el mejoramiento en el pregrado. De igual forma, el 23% afirmaron estar muy de acuerdo. Sólo el 6% está muy en desacuerdo, el 12% en desacuerdo y el otro 6% no opinó. En la hoja de comentario los encuestados que no respondieron afirmativamente manifiestan que los recursos para dotar y equipar las aulas, si están dirigidos a apoyar el mejoramiento de la enseñanza, pero el impacto generado no son significativos, ya que las adquisiciones son mínimas a los requerimientos solicitados y por tal motivo expresaron estar en desacuerdo y muy en desacuerdo.

CUADRO N° 17  
Recursos destinados a beneficiar a docentes y estudiantes

Alternativas	Nº	%
Muy de acuerdo	2	12
De acuerdo	3	18
Muy en desacuerdo	8	47
En desacuerdo	4	24
Sin opinión	0	0
Total	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

Gráfico N° 16  
Recursos para el beneficio de docentes y estudiantes



Elaborado por la autora. Julio, 2014

Al igual que la consulta sobre el si los recursos aportados para la dotación y equipamiento de las aulas talleres y laboratorios docentes están dirigidos a apoyar el mejoramiento del pregrado, se observa la tendencia similar de las repuestas de los encuetados. El (53%) están de acuerdo, en que la dotación y equipamiento benefician directamente a docentes y estudiantes del pregrado, (23%) afirmaron estar muy de acuerdo. El resto opinó estar muy en desacuerdo y en desacuerdo, (6%) y (12%) respectivamente, el otro (6%) no opinó. Los encuetados que respondieron estar en desacuerdo afirman en la hoja de comentarios, que si es bien cierto que al dotar las aulas, laboratorios y talleres al servicio del pregrado, los docentes y estudiantes obtienen un beneficio directo, no es menos cierto que ese beneficio no es el esperado por cuanto las dotaciones y equipamientos realizadas son mínimas y las necesidades siempre van en aumento.

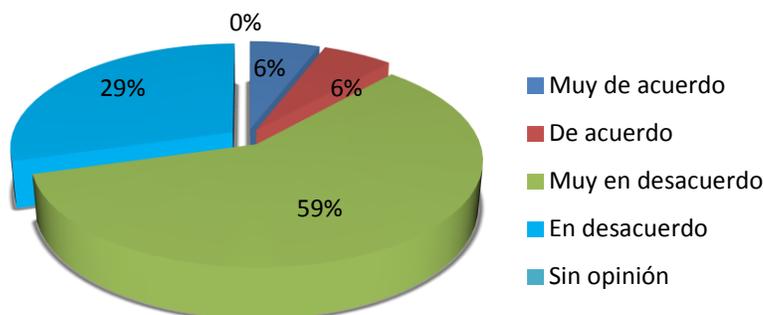
www.bdigital.ula.ve

CUADRO N° 18  
Recepción y revisión de solicitudes

<i>Alternativas</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
Muy de acuerdo	1	6
De acuerdo	1	6
Muy en desacuerdo	10	59
En desacuerdo	5	29
Sin opinión	0	0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014)

Gráfico N° 17  
Efectividad y Eficiencia en la recepción y revisión



Elaborado por la autora. Julio, 2014

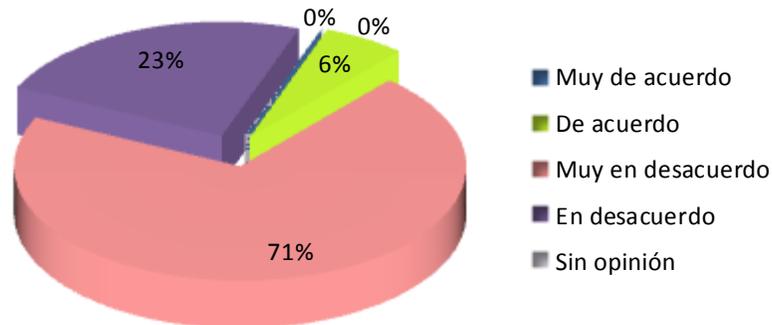
El cincuenta y nueve por ciento de encuestados consideran, estar muy en desacuerdo y otro veintinueve por ciento en desacuerdo. Esto evidencia que los mecanismos de recepción y revisión no se realizan de manera eficiente y efectiva. Esta afirmación se demuestra en las hojas de comentario, donde expresan que no puede haber eficacia, si no se establecen los lineamientos a seguir. Del mismo modo, sostienen que, queda a discreción de los responsables del programa dotación y equipamiento la recepción y revisión de las solicitudes de financiamiento.

CUADRO N° 19  
Selección y aprobación de solicitudes

<i>Alternativas</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	1	16
Muy en desacuerdo	12	71
En desacuerdo	4	23
Sin opinión	0	0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

Gráfico N° 18  
Efectividad y Eficiencia en la selección y aprobación



Elaborado por la autora. Julio, 2014

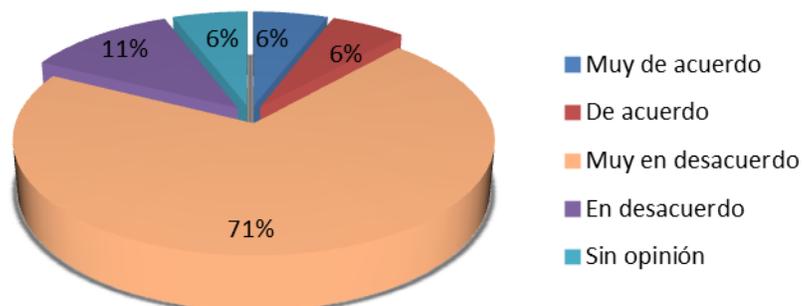
En relación a la efectividad y eficiencia, en la selección y aprobación de solicitudes, del programa de dotación y equipamiento, el 71% de los encuestados manifestaron estar muy en desacuerdo, 23% en desacuerdo y solo el 6% considero estar de acuerdo. Según los resultados emitidos en la hoja de comentario, se evidencia, que la selección y aprobación de las solicitudes no se ejecuta de manera eficiente y efectiva, esto se debe entre otras cosas, a que, no se establecen mecanismos que permitan saber cómo es la selección y aprobación de las solicitudes. Nuevamente afirman que esta selección y aprobación queda a discreción de los responsables del programa y de las autoridades decanales.

CUADRO N° 20  
Establecer la necesidad del bien a adquirir

Alternativas	Nº	%
Muy de acuerdo	1	6
De acuerdo	1	6
Muy en desacuerdo	12	71
En desacuerdo	2	11
Sin opinión	1	6
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

Gráfico N° 19  
Necesidades prioritarias de dotación y equipamiento



Elaborado por la autora. Julio, 2014

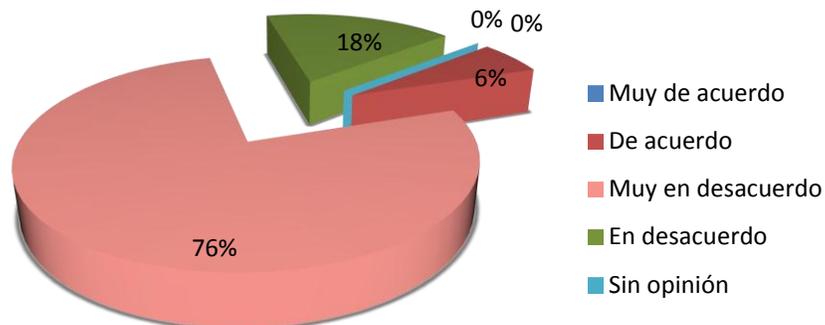
La totalidad de los encuestados, se encuentran, en el rango muy en desacuerdo y en desacuerdo, representando un 71% y 11% respectivamente considerando que no se establecen por prioridad de necesidades para la dotación y equipamiento de las facultades y núcleos universitarios. De acuerdo a la respuesta emitida en la hoja de comentario los encuestados señalan que esto se debe entre otras cosas que las solicitudes de necesidades son avaladas por las máximas autoridades de las facultades y consideran que esas solicitudes son necesarias, sin establecer verificación alguna.

CUADRO N° 21  
Recursos financieros para la dotación y equipamiento

Alternativas	Nº	%
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	1	6
Muy en desacuerdo	13	76
En desacuerdo	3	18
Sin opinión	0	0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

Gráfico N° 20  
Determinación de los recursos financieros



Elaborado por la autora. Julio, 2014

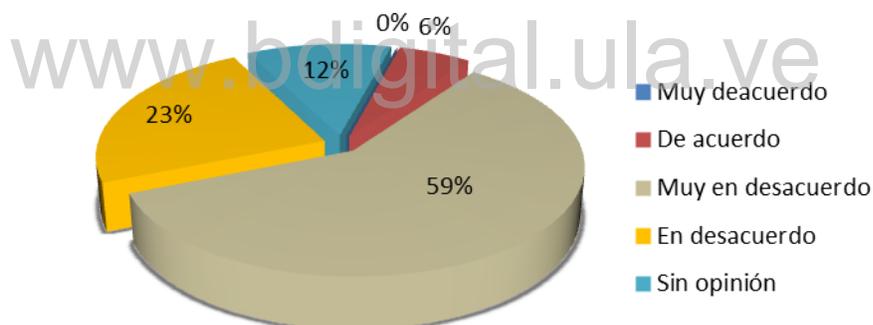
Los resultados de este ítem demuestran, que la mayoría de los encuestados un (76%), está en el rango de muy en desacuerdo con la determinación de los recursos financieros necesarios para el financiamiento de dotación y equipamiento en relación a las solicitudes realizadas por las diferentes facultades y núcleos universitarios. Considerando los encuestados que se encuentran en el rango de muy en desacuerdo y en desacuerdo con un 76% y 18% respectivamente, expresaron en la hoja de comentarios que no se determina el monto de recursos con la información obtenida de las solicitudes, pues los recursos para la dotación y equipamiento representan una mínima parte de las solicitudes, ya que, no se verifica el monto del bien a adquirir, lo que trae como consecuencia la determinación de recursos de manera imprecisa.

CUADRO N° 22  
Seguimiento de las solicitudes de financiamiento

Alternativas	Nº	%
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	1	6
Muy en desacuerdo	10	59
En desacuerdo	4	23
Sin opinión	2	12
Total	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

Gráfico N° 21  
Realizar el seguimiento a las solicitudes de financiamiento



Elaborado por la autora. Julio, 2014

En relación con el seguimiento de las solicitudes para dotar y equipar las diferentes facultades y núcleos universitarios, de los resultados obtenidos se evidencia que 59% de los encuestados están muy en desacuerdo con el seguimiento de las solicitudes de financiamiento, 23% se encuentra en desacuerdo, otro 6% está de acuerdo y el 12% muy de acuerdo. De las opiniones emitidas por los encuestados en la hoja anexa de comentarios este seguimiento no se realiza en el programa de dotación y equipamiento, pues las adquisiciones no son efectivas, el tiempo que transcurre para que el bien

sea utilizado en las facultades es realmente prolongado, lo que puede hacer presumir que no se realiza el seguimiento al financiamiento otorgado.

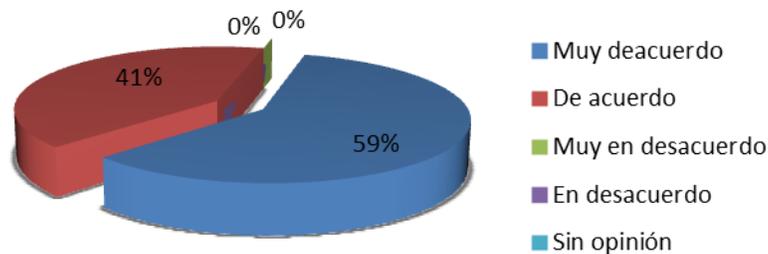
3.- Determinar los elementos que debería tener el proceso de planificación para el otorgamiento de recursos de forma eficiente y eficaz del programa dotación y equipamiento de Codepre.

CUADRO N° 23  
Proceso de planificación para el otorgamiento de recursos

Alternativas	Nº	%
Muy de acuerdo	10	59
De acuerdo	7	41
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Sin opinión	0	0
Total	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

Gráfico N° 22  
Consideración de un proceso de planificación para el otorgamiento de recursos.



Elaborado por la autora. Julio, 2014

Al considerar, un proceso de planificación para el otorgamiento de recursos, se sigue un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a

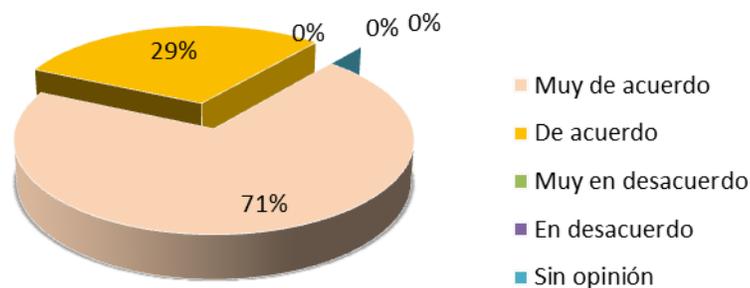
cabo esta actividad, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. De aquí se evidencia según los resultados obtenidos por los encuestados que el 59% está muy de acuerdo y el 41% está de acuerdo, en que Codepre, cuente con un proceso de planificación de otorgamiento de recursos para dotar y equipar las diferentes facultades y núcleos universitarios.

CUADRO N° 24  
Análisis previo para determinar prioridad de necesidades

Alternativas	Nº	%
Muy de acuerdo	12	71
De acuerdo	5	29
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Sin opinión	0	0
Total	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

Gráfico N° 23  
Determinación de la prioridad de necesidades



Elaborado por la autora. Julio, 2014

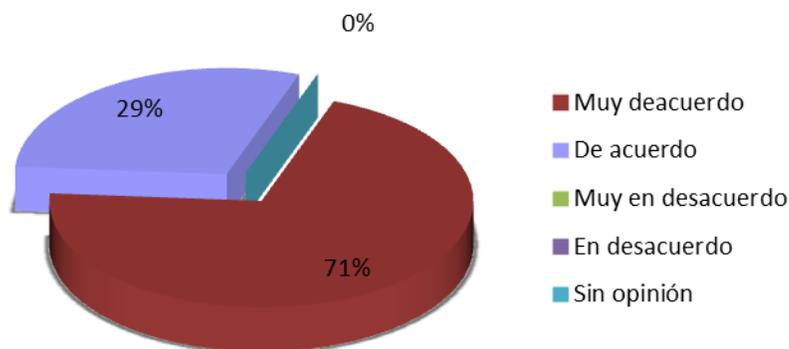
La mayoría de los encuestados un (71%), considera estar muy de acuerdo en que el proceso de planificación de Codepre realice un análisis previo de necesidades prioritarias de dotación y equipamiento en las diferentes facultades y núcleos universitarios. El otro (29%) afirman estar de acuerdo. De las opiniones emitidas en la hoja de comentario el análisis previo de necesidades permitiría establecer los requerimientos de bienes que puedan ser financiados por Codepre.

CUADRO N° 25  
Análisis previo para determinar beneficio estudiantil y docente

Alternativas	Nº	%
Muy de acuerdo	12	71
De acuerdo	5	29
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Sin opinión	0	0
Total	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

Gráfico N° 24  
Determinación de beneficio estudiantil y docente



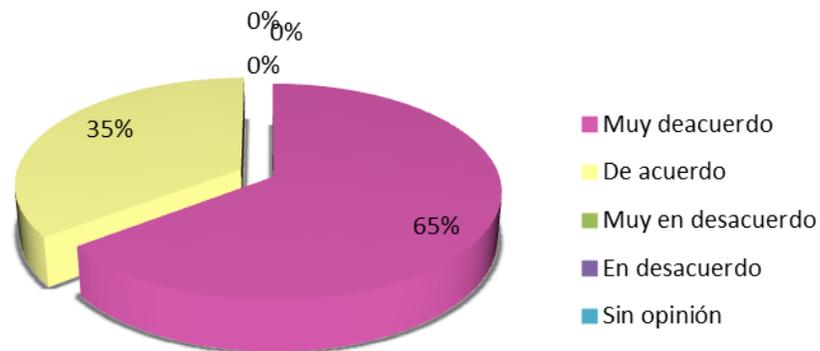
Al igual, que la mayoría de los encuestados, considera que Codepre debe determinar la prioridad de las necesidades, también debe, considerar el beneficio estudiantil y docente, que se obtendrá con el otorgamiento de recursos para la dotación y equipamiento de las diferentes facultades y núcleos universitarios.

CUADRO N° 26  
Factibilidad de adquisición del bien

Alternativas	Nº	%
Muy de acuerdo	11	65
De acuerdo	4	23
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	2	12
Sin opinión	0	0
Total	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

Gráfico N° 25  
Determinación de la factibilidad de adquisición del bien



Elaborado por la autora. Julio, 2014

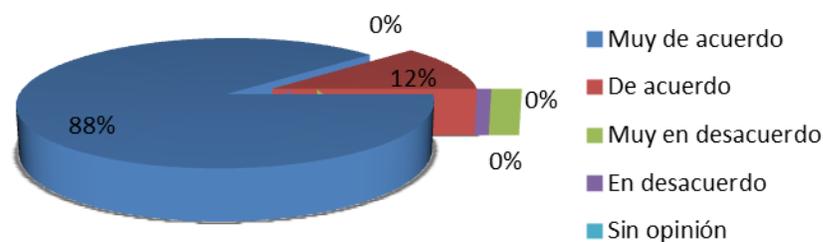
De los resultados obtenidos, 65% los encuestados están muy de acuerdo en considerar que el otorgamiento de recursos debe estar en proporción con la factibilidad de adquisición del bien, y el 35% está de acuerdo. En la hoja de comentarios los encuestados opinaron que los bienes a adquirir por Codepre deben ser de fácil adquisición, ellos se refieren a disponibilidad en el mercado nacional, entrega a tiempo y garantía de los bienes entre otros.

CUADRO N° 27  
Cronograma de adquisiciones de los bienes

Alternativas	Nº	%
Muy de acuerdo	15	88
De acuerdo	2	12
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Sin opinión	0	0
Total	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

Gráfico N° 26  
Consideración del cronograma de adquisiciones



Elaborado por la autora. Julio, 2014

Se observa que la mayoría de los encuestados consideran que Codepre debe contar con un cronograma de adquisiciones por facultad y núcleo

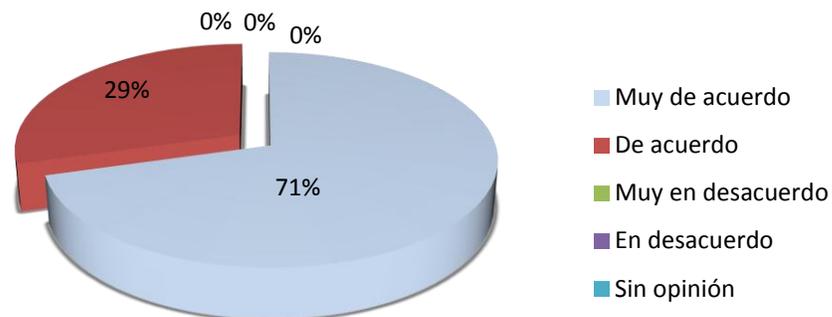
universitario, esto permitirá la información inmediata y adecuada de las adquisiciones, a demás permitirá un control del cumplimiento del mismo.

CUADRO N° 28  
Seguimiento del plan

<i>Alternativas</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
Muy de acuerdo	12	71
De acuerdo	5	29
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Sin opinión	0	0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

Gráfico N° 27  
Consideración del seguimiento del plan



Elaborado por la autora. Julio, 2014

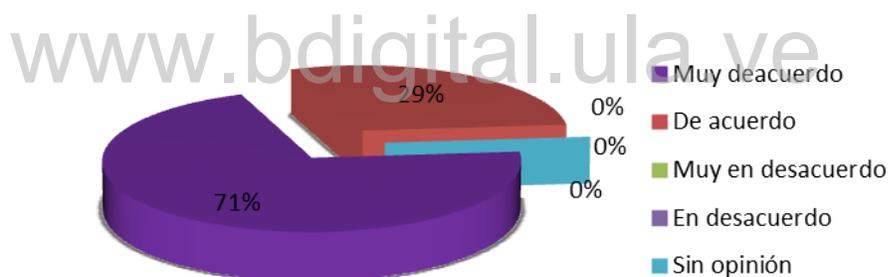
Según los resultados obtenidos el 71% de los encuestados considera que esta muy de acuerdo con realizar el seguimiento del plan que se implemente y el 29% está de acuerdo. Esto evidencia la necesidad de hacerle seguimiento al plan, el cual permitirá obtener información acerca del avance de la ejecución.

CUADRO N° 29  
Corrección del plan

Alternativas	Nº	%
Muy de acuerdo	12	71
De acuerdo	5	29
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Sin opinión	0	0
Total	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

Gráfico N° 28  
Consideración de corrección del plan



Elaborado por la autora. Julio, 2014

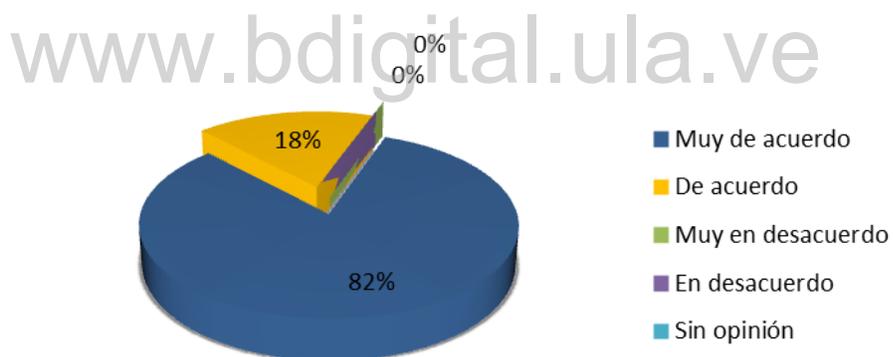
Dentro de la planificación Codepre, debe realizar el seguimiento del plan, el cual permitirá, corregir las desviaciones que se presentan y optimizar los recursos otorgados al programa dotación y equipamiento. Es por esta razón que la mayoría de los encuestados un (71%) consideran estar muy de acuerdo con la corrección del plan y el otro (29%) afirman estar de acuerdo.

CUADRO N° 30  
Control de actividades

Alternativas	Nº	%
Muy de acuerdo	14	82
De acuerdo	3	18
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Sin opinión	0	0
Total	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

Gráfico N° 29  
Consideración del control de actividades



Elaborado por la autora. Julio 2014

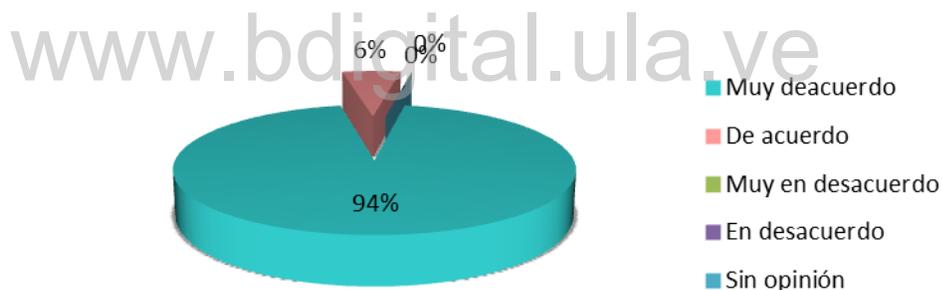
Es evidente que la mayoría de los encuestados estén muy de acuerdo, en que Codepre, realice el control de actividades para el cumplimiento de las metas propuestas. En la hoja de comentario los encuestados expresan que Codepre es responsable de actividades desarrolladas en el programa de dotación y equipamiento, las cuales al ser establecidas dentro de lo planificado, se logrará optimizar los recursos para la dotación y equipamiento de las diferentes facultades y núcleos universitarios.

**CUADRO N° 31**  
**Proceso de planificación que logre el efectivo otorgamiento de recursos**

<i>Alternativas</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
Muy de acuerdo	15	88
De acuerdo	2	12
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Sin opinión	0	0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Codepre y profesores Universidad de los Andes del Estado Mérida. (Julio, 2014).

**Gráfico N° 30**  
**Consideración de un proceso de planificación**



Elaborado por la autora. Julio, 2014

La relación al total de las respuestas emitidas por los encuestados, indica la necesidad del proceso de planificación de otorgamiento de recursos a proponer. Por otra parte los elementos descritos: determinación de necesidades, beneficios, costos, factibilidad, cronograma de actividades seguimiento y evaluación del plan, están estrechamente relacionados entre sí, la exclusión de cualquiera de ellos, no permitiría el establecimiento de un proceso de planificación eficiente y eficaz sobre los recursos destinados a la dotación y equipamiento de las diferentes facultades y núcleos universitarios.

## **CAPÍTULO V**

### **PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARA EL OTORGAMIENTO DE RECURSOS**

Proceso de planificación para el otorgamiento de recursos financieros en el programa de dotación y equipamiento en la Comisión de Desarrollo del Pregrado (Codepre)

El proceso de planificación que se presenta a continuación es el producto de la investigación realizada en la Comisión de Desarrollo del Pregrado (Codepre) de la Universidad de Los Andes en Mérida, y tiene por finalidad presentarlo a la Coordinación General, a los Decanos y al Vicerrectorado Académico, para que sea utilizado en el análisis, selección y aprobación de los proyectos que solicitan financiamiento a esta comisión para la dotación y equipamiento de las facultades y núcleos universitarios. El proceso de planificación intenta mejorar la manera de seleccionar y aprobar los proyectos que obtendrán recursos para su ejecución.

La importancia de este proceso, consiste en dar inicio a un procedimiento de transformación y mejoramiento en la distribución de los recursos, de igual manera, permitiría utilizar con algunos ajustes este mismo proceso de planificación en otros programas que se desarrollan en Codepre.

Por consiguiente, es necesario destacar que la propuesta del proceso de planificación para el programa de dotación y equipamiento pretende mejorar la efectividad en el otorgamiento de recursos, ya que ante las nuevas realidades, Codepre está convocada a revisar y perfeccionar su gestión, cumpliendo con los criterios de eficiencia, eficacia, economía y calidad.

## **Objetivos de la Propuesta**

### Objetivo General

Mejorar el otorgamiento de recursos financieros, destinados a la dotación y equipamiento, mediante la aprobación de los proyectos consignados por las diferentes facultades y núcleos universitarios a la Comisión de Desarrollo del Pregrado.

### Objetivos Específicos

1. Identificar los procesos y actividades, que permitan mejorar la aprobación y asignación de recursos por parte de Codepre.
2. Establecer los procesos y actividades a llevar a cabo en la recepción, selección, y aprobación de los proyectos.
3. Diseñar el proceso de planificación para la asignación de recursos.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **Justificación de la Propuesta**

Derivado de los objetivos institucionales de apoyo a la docencia dispuesto para la dependencia, anualmente Codepre recibe un importante número de proyectos formulados por las diferentes facultades y núcleos universitarios solicitando financiamiento para dotar y equipar los diferentes espacios destinados al pregrado. En el estudio se evidenció que Codepre mantiene déficit presupuestario para el programa de dotación y equipamiento, por otro lado, no cuenta con procedimientos formales para la recepción, selección y aprobación de los proyectos, es por esta razón, que se plantea la necesidad de establecer un proceso de planificación que permita identificar nuevos métodos para el eficiente desarrollo de los objetivos planteados por Codepre.

No existiendo criterios para el otorgamiento de recursos financieros en el programa dotación y equipamiento de las facultades y núcleos universitarios, durante estos años la asignación de recursos se ha regido por acuerdos que

se ha mantenido en el tiempo, basados en el supuesto de que las carreras del área de la salud, ciencia y tecnología, generan mayores costos que las carreras del área de ciencias humanísticas, sociales y arte, el presupuesto asignado al programa de dotación y equipamiento, se formula en base a datos históricos, es decir sin tomar en consideración que los cambios curriculares y el desarrollo de la tecnología que plantea nuevos requerimientos que son afines a todas las áreas del saber.

De allí surge la importancia, que reviste el proceso de planificación para la asignación de recursos en forma eficiente y eficaz, esto permitirá mejorar la situación actual de Codepre y contar con una herramienta para optimizar la distribución de los recursos en las diferentes facultades y núcleos universitarios.

El proceso de planificación permitirá, la dotación de equipamiento y similares referidos a la satisfacción de los requerimientos de equipamiento asociados a las funciones institucionales que se llevan a cabo, y a las necesidades de sus integrantes (docentes, estudiantes), todo esto con el firme propósito de fortalecer y elevar la calidad de los estudios de pregrado.

### **Implementación de la Propuesta**

El proceso de planificación diseñado para el otorgamiento de recursos del programa dotación y equipamiento de Codepre, consiste en establecer los criterios de: eficacia (entendida aquí como el logro de objetivos en función de la satisfacción del pregrado), eficiencia (asumida como la optimización de las relaciones que deben darse entre los resultados esperados y los recursos requeridos y disponibles), y efectividad (vista como los efectos que se generan en el medio social, por la acción de los resultados obtenidos en el proceso, siempre y cuando se asuman los compromisos de gerencia, calidad y liderazgo para el logro del proceso.

### **Factibilidad de la implementación de la Propuesta**

La posibilidad de implantar con éxito la propuesta, dependerá del interés que se tenga por parte de las máximas autoridades de realizar la asignación de recursos mediante este proceso.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Proceso de Planificación



[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARA LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS CODEPRE, PROGRAMA DOTACIÓN Y EQUIPAMIENTO

### **1. Solicitud a las diferentes facultades y núcleos universitarios de los proyectos a ser financiados basado en los objetivos establecidos por Codepre.**

La planificación constituye un proceso de apoyo técnico a nivel gerencial que guarda relación con las siguientes ideas: conocimiento adecuado de una situación, el apoyo a la toma de decisiones, y el aspecto normativo. Ello supone por tanto la determinación de los elementos necesarios para iniciar la gestión, lo cual se logrará a través de una planilla de solicitud.

Esta solicitud de requerimiento para la dotación y equipamiento se realizará en un formato diseñado para tal fin. En este formato se establece los datos que deben suministrar las diferentes facultades y núcleos universitarios, al presentar la solicitud, mediante la formulación de un proyecto. El formulario contempla el tipo de proyecto, nombre del proyecto, planteamiento del problema, objetivos, justificación, requerimientos solicitados, monto del proyecto.

El financiamiento que aprueba Codepre estará enfocado a su objetivo principal que es elevar la calidad del pregrado y establecerá tres tipos de proyectos:

#### **a) *Dotación y equipamiento de aulas, talleres y laboratorios docentes:***

La dotación de áreas de salones, talleres y laboratorios docentes, debe garantizar una atención que correspondan con las necesidades y modalidades del proceso de enseñanza y aprendizaje que en ella se desarrollan, ya que la calidad de los espacios físicos, tienen influencia en la calidad de la docencia que se lleva a cabo y el nivel de bienestar que produce a profesores y alumnos, para este fin se debe contar con una

infraestructura mínima en apoyo a estas actividades. El financiamiento solicitado deberá referirse a:

- Mobiliario y Equipo
- Maquinarias y Equipos
- Equipos Audiovisuales

**b) Dotación de laboratorios docentes:**

Este equipamiento permite la formación profesional y técnica de los estudiantes de pregrado, bajo el concepto de aprender haciendo, lo cual es de vital importancia dentro del perfil profesional ofreciéndoles el máximo de posibilidades de uso y aplicaciones que faciliten el logro de los objetivos propuestos en el programa de estudios. El financiamiento solicitado deberá referirse a:

- Equipos Científicos
- Material Fungible
- Reactivos
- Instrumentos

**c) Equipamiento de laboratorios de informática**

Este equipamiento de los laboratorios de informática es de vital importancia ya que el desarrollo de la tecnología proporciona mayor visión del conocimiento. El financiamiento solicitado deberá referirse a:

- Mobiliario
- Equipos informáticos
- Equipos Audiovisuales



**Área de planificación Programa Dotación y Equipamiento (Solicitudes)**

Pasos	Actividad	Unidad Organizativa Responsable	Recursos	Evaluación	
				Cuantitativa	Cualitativa
Convocatoria al proceso de financiamiento para dotación y equipamiento	Solicitar a las diferentes facultades y núcleos universitarios la consignación de proyectos para el financiamiento de dotación y equipamiento: -Enviar comunicación al decanato, coordinaciones de escuelas, departamentos, especificando el inicio y fin del proceso de solicitud. -Informar vía página web de Codepre sobre el inicio del proceso.	Unidad de proyectos	Material de oficina  Personal técnico	X	x
Recepción de las solicitudes de financiamiento por las diferentes facultades y núcleos universitarios	Verificar el <b>Formato SF-01</b> de las solicitudes referente a: -Formulario correctamente elaborado. -Objetivos del proyecto en correspondencia con el pregrado.  -Cotización consignada por cada requerimiento solicitado.  -Asignar código numérico a la solicitud según <b>Formato RF-02</b> . Este formato refleja la información sobre la solicitud de financiamiento, información de la facultad, la unidad académica involucrada en el proyecto, tipo de requerimiento, responsable del proyecto. De igual manera reflejará el código asignado a esa solicitud de financiamiento.	Unidad de proyectos	Material de oficina  Personal técnico	X	x
Clasificación de las solicitudes de financiamiento por las diferentes facultades y núcleos universitarios	Clasificar las solicitudes, sobre los proyectos a ser financiados. <b>Formato CF-03</b> .  -Definir tipo de inversión se requiere por partidas presupuestarias: activos reales o materiales y suministros	Unidad de proyectos	Material de oficina  Personal técnico	X	x

**Aspectos Generales**

**I. Título del Proyecto**

**II. Tipo de Proyecto**

- A. Dotación de aulas, talleres para el pregrado:**   
 Mobiliario, Maquinarias y equipos para talleres, Equipos audiovisuales y de computación.
- B. Dotación de laboratorios docentes:**   
 Mobiliario, Equipos Científicos, Material Fungible, Reactivos, Instrumentos.
- C. Dotación de salas de informática:**   
 Mobiliario, Equipos informáticos, Equipos Audiovisuales.

**III. Identificación de la Unidad Académica**

Núcleo:	Facultad:
Escuela:	Departamento:

Nombre Jefe Unidad o Departamento: \_\_\_\_\_

Teléfonos: Ext. ULA	Celular:	Correo Electrónico:
---------------------	----------	---------------------

Nombre Responsable del Proyecto: \_\_\_\_\_

Teléfonos: Ext. ULA	Celular:	Correo Electrónico:
---------------------	----------	---------------------

Cédula de identidad \_\_\_\_\_

**IV. Ubicación de los bienes (dirección exacta)**

Ubicación Física:			
Edif.	Piso	Área	Ext:

**V. Recursos financieros solicitados**

Fecha,  Bs.

**VI. Proyecto avalado por:**

Decano(a) de Facultad o Núcleo	_____	Firma: _____
Director(a) de Escuela	_____	Firma: _____
Responsable del proyecto	_____	Firma: _____

<b>Proyecto A: Requerimientos para dotación de aulas y talleres.</b>			
<b>Adquisición de Mobiliario</b>			
<b>Descripción del Mobiliario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario (Bs.)</b>	<b>Costo Total (Bs.)</b>
<b>Sub-total</b>			
<b>Adquisición de Maquinarias y Equipos para Talleres</b>			
<b>Descripción de Maquinarias y Equipos para Talleres</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario (Bs.)</b>	<b>Costo Total (Bs.)</b>
Sub-total			
<b>Adquisición de Equipos Audiovisuales</b>			
<b>Descripción de Audiovisuales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario (Bs.)</b>	<b>Costo Total (Bs.)</b>
Sub-total			
<b>Adquisición de Equipos Informáticos</b>			
<b>Descripción de Equipos de Computación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario (Bs.)</b>	<b>Costo Total (Bs.)</b>
Sub-total			
<b>Total Bs.</b>			

**Proyecto B: Requerimientos para dotación laboratorios docentes**

**Adquisición de Mobiliario**

Descripción del Mobiliario	Cantidad	Costo Unitario (Bs.)	Costo Total (Bs.)
		<b>Sub-total</b>	

**Adquisición de Equipos Científicos**

Descripción del Equipo Científico	Cantidad	Costo Unitario (Bs.)	Costo Total (Bs.)
		<b>Sub-total</b>	

**Adquisición de Material Fungible**

Descripción Material Fungible	Cantidad	Costo Unitario (Bs.)	Costo Total (Bs.)
		<b>Sub-total</b>	

**Adquisición de Reactivos**

Descripción de Reactivos	Cantidad	Costo Unitario (Bs.)	Costo Total (Bs.)
		<b>Sub-total</b>	

**Adquisición de Instrumentos**

Descripción de Instrumentos	Cantidad	Costo Unitario (Bs.)	Costo Total (Bs.)
		<b>Sub-total</b>	

**TOTAL Bs.**

**Proyecto C: Requerimientos para dotación de salas informáticas y de idiomas del pregrado.**

**Adquisición de Mobiliario**

Descripción del Mobiliario	Cantidad	Costo Unitario (Bs.)	Costo Total (Bs.)
		<b>Sub-total</b>	

**Adquisición de Equipos Audiovisuales**

Descripción de Audiovisuales	Cantidad	Costo Unitario (Bs.)	Costo Total (Bs.)
		<b>Sub-total</b>	

**Adquisición de Equipos informáticos**

Descripción de Equipos de Computación	Cantidad	Costo Unitario (Bs.)	Costo Total (Bs.)
		<b>Sub-total</b>	

**Total Bs.**

<i>Ficha Recepción de Solicitudes de Financiamiento</i>					<i>RF-02</i>
<b>Facultad:</b>					
Código Solicitud 1	Denominación del Proyecto 2	Unidad Académica 3	Responsable del proyecto 4		Monto de la solicitud 5
			Nombre	Teléfono	

www.bdigital.ula.ve

<i>Ficha Clasificación de Solicitudes de Financiamiento</i>					<i>CF-03</i>
<b>Facultad:</b>					
Código Solicitud 1	Denominación del Proyecto 2	Tipo de Proyecto 3	Requerimientos 4		Monto del Requerimiento 5
			Activos Reales	Materiales y Suministro	

## **2. Diagnóstico de las necesidades en cada facultad y núcleo universitario.**

Si la función de planificación implica el conocimiento adecuado de una situación para establecer las previsiones que conduzcan a darle direccionalidad a un proceso, se asume que uno de los primeros pasos en el proceso se refiere a la realización de un análisis sobre la situación o diagnóstico.

El diagnóstico de necesidades en las facultades y núcleos universitarios se hará en sitio, donde se identificará los problemas presentados por los docentes y estudiantes debido a la inexistencia, deterioro y obsolescencia de los bienes solicitados.

Para realizar este diagnóstico se hará una entrevista al profesor responsable del proyecto en el espacio físico que requiere la dotación o equipamiento. Se realizará una evaluación al proyecto mediante un baremo elaborado para tal fin, lo cual permitirá darle un puntaje a cada solicitud presentada por las facultades y núcleos universitarios. El baremo contemplará una serie de criterios que están basados en los objetivos que persigue Codepre como, mejorar la calidad académica de pregrado y elevar el nivel de los egresados universitarios.

Los criterios establecidos en el baremo se presentan a continuación:

### ***a) Necesidades prioritarias***

Uno de las principales ventajas de la planificación, radica en el permitir establecer una relación entre los recursos de los cuales se dispone, y de las necesidades que se tienen, con la finalidad de priorizar la asignación de los mismos.

En este sentido, se estableció una clasificación para jerarquizar los proyectos, con relación a la totalidad de cada facultad y núcleo, y con la

satisfacción de necesidades comprobadas y documentadas de las facultades, de la siguiente manera:

Considerar como necesidad prioritaria alta, aquellas unidades académicas que muestran inexistencia o un marcado deterioro de su equipamiento y dotación, el cual impide el cumplimiento de las actividades propias de la academia.

Considerar como necesidad prioritaria media, aquellas unidades académicas que muestran deterioro de su equipamiento y dotación, pero impiden medianamente el cumplimiento de las actividades propias de la academia.

Considerar como necesidad prioritaria baja, aquellas unidades académicas que muestran equipamiento y dotación insuficiente, pero no les afecta el cumplimiento de las actividades propias de la academia.

#### **a) Nivel de Beneficio**

Es menester cuando se dispone de recursos públicos, que en su planificación se intente beneficiar la mayor cantidad de personas. Son en última instancia los estudiantes y profesores en este caso, los receptores de la aplicación de políticas de distribución de los recursos.

Establecer el nivel de beneficiados, es decir considerar las solicitudes en la cual se benefician mayor número de estudiantes y profesores.

#### **b) Verificación de los requerimientos solicitados**

Verificar los requerimientos solicitados por cada facultad y núcleo universitario y seleccionar los requerimientos de mayor prioridad.

#### **c) Cuantificación de los requerimientos solicitados**

Cuantificar los requerimientos seleccionados, en base a las necesidades prioritarias y clasificarlas por prioridad. Los costos de los requerimientos son solicitados a la unidad administrativa de Codepre.

***d) Factibilidad de la adquisición***

Uno de las características de la planificación estratégica, es el énfasis en el hacer, es decir, en la factibilidad en la consecución de los objetivos. De esta manera es importante incluir esta variable en el baremo para la evaluación del proyecto.

Los requerimientos deben ser factibles, en cuanto a la dotación y equipamiento en los espacios físicos seleccionados para tal fin.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

*Área de planificación Programa Dotación y Equipamiento ( Evaluación )*

Pasos	Actividad	Unidad Organizativa Responsable	Recursos	Evaluación	
				Cuantitativa	Cualitativa
Convocatoria al proceso de evaluación de las solicitudes de financiamiento realizadas por las facultades y núcleos universitarios.	<p>Solicitar a las diferentes facultades y núcleos universitarios la entrevista para la evaluación de los proyectos consignados para el financiamiento de dotación y equipamiento:</p> <p>-Enviar comunicación al decanato, coordinaciones de escuelas, departamentos, especificando el inicio de evaluación.</p> <p>- Verificar con el profesor responsable del proyecto, el día, lugar y hora de la evaluación.</p>	Unidad de proyectos	<p>Material de oficina</p> <p>Personal técnico</p>	X	X
Análisis de las necesidades existentes en cada facultad y núcleos universitarios	<p>Verificar los requerimientos en cada facultad y núcleo universitario:</p> <p>-Aplicar el instrumento de verificación <b>Formato VR-04.</b></p> <p>-Verificar existencia del espacio físico donde se ubicará el requerimiento solicitado.</p> <p>-Verificar las necesidades de requerimiento solicitado.</p>	Unidad de proyectos	<p>Material de oficina</p> <p>Personal técnico</p>	X	x
Evaluación de las solicitudes de financiamiento por facultades y núcleos universitarios	<p>Evaluar en las facultades y núcleos universitarios los proyectos para el financiamiento de dotación y equipamiento, mediante un instrumento diseñado para tal fin.</p> <p>-Aplicar el instrumento de evaluación de proyecto <b>Formato BA-05.</b></p> <p><b>Determinar las necesidades prioritarias referente a:</b></p>	Unidad de proyectos	<p>Material de oficina</p> <p>Personal técnico</p>	X	x

	<p>-Tipo de dotación solicitada.          -Necesidades de dotación: extrema, media o baja.          -Participación institucional de la facultad.          -Participación de unidades académicas.          -Número de estudiantes beneficiados          -Número de docentes</p> <p><b>Determinar la factibilidad de adquisición del bien referente a:</b>          -Facilidades de adquisición.          -Facilidades de instalación.</p> <p><b>Determinar el beneficio en el pregrado referente a:</b>          Objetivos enfocados al currículo del pregrado.          Resultados tangibles de aplicación.          Prestación de servicio a la comunidad          Apoyo a programas de extensión.</p> <p><b>Estudiar el apoyo financiero referente a:</b>          - Escasa o ninguna asignación presupuestaria.          - Asignación presupuestaria anterior.          - Oportunidad de otras fuentes de financiamiento.</p>				
Cuantificación de la evaluación de las solicitudes de financiamiento por facultades y núcleos universitarios	<p>Cuantificación de los resultados de las evaluaciones de las solicitudes de financiamiento, por facultades y núcleos universitarios. <b>Formato RB-06.</b>          - Registrar los puntajes obtenidos en las evaluaciones de mayor a menor por facultades y núcleos universitarios</p>	Unidad de proyectos	Material de oficina  Personal técnico	X	x

Ficha Verificación de los requerimientos

VR - 04

**Facultad:**

Código Solicitud 1	Descripción de los requerimientos 2	Tipo de Proyecto 3	Requerimientos 4				
			Espacio Físico		Necesidades Reales		
			si	no	si	no	

www.bdigital.ula.ve

Ficha Evaluación de Proyectos

BA - 04

FECHA \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CODIGO

FACULTAD /NÚCLEO UNIVERSITARIO:

RECURSOS FINANCIEROS SOLICITADOS \_\_\_\_\_

RECURSOS FINANCIEROS PRIORITARIOS \_\_\_\_\_

**CRITERIOS PARA LA DISTRIBUCION DEL PUNTAJE**

1	Necesidades prioritarias		30	
2	Tipo de proyecto		27	
3	Objetivos en correspondencia al currículo		18	
4	Resultados de aplicación inmediata		12	
5	Servicio Institucional a la comunidad		8	
6	Financiamiento anterior		5	
	<b>Total</b>			<b>100</b>

1.- Necesidades Prioritarias		Máximo	30
<b>A.- Participación Proyecto Institucional</b>		<b>Rango</b>	<b>Puntuación</b>
	Participan unidades académicas para Proyecto Institucional	30	
	<b>Total</b>		<b>30</b>

		Máximo	18
<b>B.- Participación de unidades académicas</b>		<b>Rango</b>	<b>Puntuación</b>
	Participan varias unidades académicas de 4 en adelante	18	
	Participan pocas unidades académicas	9	
	Participa una unidad académica	6	
	<b>Total</b>		<b>18</b>

		Máximo	12
<b>C.- Tipo de Necesidad</b>		<b>Rango</b>	<b>Puntuación</b>
	Necesidad extrema	12	
	Necesidad Media	9	
	Necesidad Baja	6	
	<b>Total</b>		<b>12</b>

2.- Tipo de proyecto				27	
Área del conocimiento				Rango	Puntuación
	<b>Tipo A :</b> Dotación de aulas, talleres destinados al pregrado				
	Área de ciencias y tecnología			23	
	Área de la salud			25	
	Área humanística y sociales			27	
	Núcleo Táchira			27	
	Núcleo Trujillo			25	
	Núcleo El Vigía			27	
	<b>Total</b>				

www.bdigital.ula.ve

Área del conocimiento				Rango	Puntuación
	<b>Tipo B :</b> Dotación de laboratorios docentes y especializados del pregrado				
	Área de ciencias y tecnología			27	
	Área de la salud			27	
	Área humanística y sociales			23	
	Núcleo Táchira			23	
	Núcleo Trujillo			27	
	Núcleo El Vigía			23	
	<b>Total</b>				

<b>Área del conocimiento</b>				<b>Rango</b>	<b>Puntuación</b>
	<b>Tipo C :</b> Dotación de salas de informática y de idiomas destinados al pregrado				
	Área de ciencias y tecnología			25	
	Área de la salud			23	
	Área humanística y sociales			25	
	Núcleo Táchira			25	
	Núcleo Trujillo			23	
	Núcleo El Vigía			25	
	<b>Total</b>				

www.bdigital.ula.ve

<b>3.- Objetivos en correspondencia con el currículo</b>		<b>Máximo</b>	<b>18</b>
		<b>Rango</b>	<b>Puntuación</b>
	Coherencia de los objetivos con el currículo enfocados a la calidad de la carrera.	6	
	Coherencia entre requerimientos y problemática	4	
	Coherencia en la justificación del proyecto	4	
	Coherencia de la factibilidad del proyecto	4	
	<b>Total</b>		

<b>4.- Resultados de aplicación inmediata al mejoramiento de la docencia</b>			
			<b>Máximo</b>
			<b>12</b>
		<i>Rango</i>	<i>Puntuación</i>
	Resultados tangibles de aplicación inmediata o mediata	6	
	Repercusión e impacto en el pregrado	4	
	Factibilidad del proyecto con base a las facilidades de aplicación	2	
	<b>Total</b>		

<b>5.- Servicio institucional a la comunidad</b>			
			<b>Máximo</b>
			<b>8</b>
		<i>Rango</i>	<i>Puntuación</i>
	Presta servicio a la comunidad	5	
	Apoya programas de extensión	3	
	<b>Total</b>		

<b>6.- Asignación financiera</b>			
			<b>Máximo</b>
			<b>5</b>
		<i>Rango</i>	<i>Puntuación</i>
	Escasa o ninguna asignación financiera	5	
	Asignación financiera anterior	3	
	Otras fuentes de financiamiento	2	
	<b>Total</b>		

Facultad:

Código Solicitud 1	Denominación del Proyecto 2	Tipo de Proyecto 3	Total Puntaje obtenido en la evaluación 4

### 3. Aprobación de los proyectos a ser financiados

La aprobación de las solicitudes de financiamiento de las facultades y núcleos universitarios, se hará basado en los puntajes obtenidos, luego de aplicar el baremo a cada uno de los proyectos.

#### Área de planificación Programa Dotación y Equipamiento (Aprobación)

Pasos	Actividad	Unidad Organizativa Responsable	Recursos	Evaluación	
				Cuantitativa	Cualitativa
Selección de los proyectos con mayor puntuación por las facultades y núcleos universitarios.	Seleccionar los proyectos que obtuvieron mayor puntuación. - Cuantificar los proyectos seleccionados por facultad y núcleo universitario. <b>Formato AF-07</b>	Unidad de proyectos	Material de oficina Personal técnico	X	X
Verificación de los recursos, para el financiamiento de los proyectos seleccionados	Verificar los recursos financieros disponibles, que permitan financiar los proyectos seleccionados. - En caso de disponibilidad se aprueba la solicitud en su totalidad, -En caso contrario se aprueba de manera parcial. <b>Formato AP-08</b>	Unidad de proyectos	Material de oficina Personal técnico	X	X

<i>Ficha Proyectos Aprobados</i>				<i>AF - 07</i>
<b>Facultad:</b>				
Código Solicitud 1	Denominación del Proyecto 2	Tipo de Proyecto 3	Total Puntaje obtenido en la evaluación 4	Monto aprobado 5

<i>Ficha Proyectos Aprobados Parcialmente</i>				<i>AP - 08</i>
<b>Facultad:</b>				
Código Solicitud 1	Denominación del Proyecto 2	Tipo de Proyecto 3	Total Puntaje obtenido en la evaluación 4	Monto aprobado parcialmente 5

#### **4. Ejecución - Adquisición de los bienes para dotación y equipamiento**

Una vez asignados los recursos, se describe el requerimiento aprobado para su adquisición, y se envía a la unidad administrativa para su ejecución.

Ficha Proyectos Aprobados y requerimientos					AP - 08
Código del Proyecto:					
Facultad:					
Escuela/ Departamento:					
Prof. Responsable:					
C.I			Teléfono		
Ubicación del Activo y/o Materiales y Suministros:					
Items 1	Requerimientos Aprobados 2	Cantidad 3	Costo Unitario 4	IVA 5	Monto aprobado 6

### 5. Control del plan establecido

En el proceso administrativo no siempre se cumple que los objetivos, que se proponen lograr, sean iguales a los resultados obtenidos. En consecuencia, la función de control se vincula a observar el cumplimiento del plan de acción.

A medida que se adquieran los bienes la unidad de proyectos deberá realizar controles en el seguimiento de ejecución del plan de acción para evitar desviaciones en el logro de los objetivos propuestos.

## **6. El proceso de planificación y resultados del plan establecido.**

La etapa de evaluación del proyecto es una etapa importante en el proceso de planificación, pues nos permite analizar las desviaciones para determinar causas, consecuencia y establecer los correctivos necesarios.

Una vez cumplido con la fase de ejecución, la unidad de dotación y equipamiento determinará si los resultados obtenidos tuvieron repercusión e impacto en la calidad del pregrado.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

La necesidad de la planificación, es algo primordial para nuestro país y para las universidades, debido a que la planificación se basa principalmente en la existencia de un ambiente de incertidumbre. El sentido de la planificación es identificar nuevos métodos para su desarrollo. La planificación hace posible el cumplimiento de los objetivos propuestos, es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas. Los cambios mundiales y el manejo de un concepto gerencial dirigido a cumplir con la labor social de todo organismo público ha llevado a que todos los ciudadanos exijan el derecho de una sociedad con calidad de vida, por otro lado, se les exige a las universidades elevar la calidad en la educación superior, pero el déficit presupuestario de la universidades del país, disminuyen el cumplimiento del mismo.

En el caso de la Universidad de Los Andes, la Comisión de Desarrollo el Pregrado (Codepre), no alcanza a cubrir las necesidades de dotación y equipamiento de las diferentes facultades y núcleos universitarios, lo cual genera que al momento de elaborar el presupuesto se realice mediante datos históricos, sin considerar la situación existente en cada facultad y núcleo universitario, asimismo, se determinó que en el programa de dotación y equipamiento no existe ningún tipo de procedimiento formal para la asignación financiera de recursos por facultades y núcleos, esto evidencia la necesidad de una planificación.

De acuerdo con los datos recolectados, se determinó una elevada proporción de los encuestados fundamentan su opinión en que Codepre no dispone de procedimientos para el otorgamiento de recursos, para dotar y equipar las diferentes facultades y núcleos universitarios. El mecanismo de aprobación de recursos varía de una facultad con otra. El impacto sobre la calidad del pregrado, en las aulas, talleres laboratorios y salas de informática no es relevante ya que las necesidades reales no se cubren. Se aprueban proyectos que no corresponden con los objetivos trazados. Por tanto, se evidencia la ausencia de planificación en el programa de dotación y equipamiento de Codepre.

En definitiva, se pudo observar en base a los resultados obtenidos que en Codepre, no se aplican procedimientos que permitan optimizar los recursos, tampoco se aplican diagnósticos reales para determinar las necesidades de las diferentes facultades y núcleos universitarios, razón por la cual existe la necesidad de contar con un proceso de planificación, que tome como punto de partida la determinación de necesidades, costos, factibilidad, cronograma de adquisición y seguimiento del plan y resultados.

## Recomendaciones

La Comisión de Desarrollo el Pregrado de la Universidad de Los Andes, debe incorporar el proceso de planificación, por lo que es preciso, tomar en consideración una serie de recomendaciones que van a servir de base al momento de otorgar recursos financieros para la dotación y equipamiento, Por consiguiente se hace necesario:

- 1) Instar a las autoridades de la comisión y al vicerrectorado académico para que se aplique la presente propuesta, con el fin de contar con un proceso de planificación que optimice los recursos asignados para la adquisición de bienes, para dotar y equipar las diferentes facultades y núcleos universitarios.
- 2) Es necesario realizar previamente un diagnóstico antes de tomar decisiones para la aprobación y otorgamiento de recursos para la dotación y equipamiento de las diferentes facultades y núcleos universitarios que imparten educación superior de pregrado.
- 3) La asignación de recursos se realiza actualmente con criterios subjetivos de manera empírica y no mediante un proceso de planificación como se propone, por lo que se recomienda poner en práctica esta propuesta.
- 4) Implantar el proceso de planificación y los procedimientos propuestos de manera formal, con el fin de darle el carácter normativo y la obligatoriedad en su cumplimiento.
- 5) Fomentar en los funcionarios adscritos a este programa, habilidades y destrezas para la aplicación de la propuesta

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, M. (1982). *Enciclopedia del Idioma*. 1ª Ed. Madrid: Aguilar.
- Arana, W. (2004). *Diseño y Validación de un Modelo para la Identificación y Medición de los Factores Motivacionales de los trabajadores según la Teoría de Frederick Herzberg*. [Documento en línea] Disponible: <http://sisbib.unmsm.edu.pe>
- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Ahumada, P. (2001). *Elementos de Planificación Sistémica*. Valparaíso: Universidad de Playa Ancha.
- Ballina, R. (2000). *Teoría de la Administración: Un Enfoque Alternativo*. (1ª ed.) México: MacGraw-Hill.
- Becerra, Ligia (enero, 2000) "La Planificación Estratégica Aplicada a la Pequeña y Mediana Industria: Cuatro casos de estudio en el Estado Trujillo" Postgrado en Administración FACES ULA, Venezuela.
- Camacaro Pérez; María V. (2011). *Herramientas de gestión administrativa aplicadas por directivos y gerentes, una mirada a la dirección de organizaciones empresariales*. Tesis de Grado. CIDE-ULA, Venezuela.
- Corominas, J y Pascual, J. (1984). *Diccionario crítico etimológico*. Madrid: Gredos.
- Diccionario de la Lengua Española. (2001). Real Academia Española. 22ª Ed. España: Madrid.
- Fayol, H. (1969). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: Ateneo.
- García, J. (2006). Hacia un sistema de gestión de la calidad en el programa 100% familiar del Centro de Extensión del Instituto Universitario de Educación Física de la Universidad de Antioquia. [Documento en línea] Disponible: <http://viref.udea.edu.co>.
- Gómez, S. (1997). *La teoría en la Práctica*. Barcelona: Paidós.
- Gómez, G. (1994). *Planeación y Organización de Empresas*. (8ª ed.) México: MacGraw-Hill.

- Goodstein, L. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: MacGraw-Hill.
- Hampton, D. (1997). *Administración Contemporánea*. (2ª.ed) México: MacGraw-Hill.
- Hernández, M.J (2012). *Administración de Empresas*. Madrid: Pirámide.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (1999). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: SYPAL.
- Jiménez, C. (1982). *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*. México: FCE.
- Konntz, H. (1998). *Administración una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill.
- Konntz, H y O`donnell, C. (2000). *Administración Moderna*. México: McGraw-Hill.
- López, J. (2007). *Planificación y Gestión Pública*. Centro de Estudios de Desarrollo Universidad Central de Venezuela. Caracas: Torino.
- Melinkoff, R. (2005). *Los Procesos Administrativos*. Caracas: Panapo.
- Menschel, R. (2001). *La gerencia por sistemas*. México: McGraw-Hill.
- Monsalve, B. (2004). *Estrategias presupuestarias para la optimización de los recursos en las gobernaciones. Caso: Gobernación del Estado Mérida* Trabajo de grado de Maestría no publicado.
- Much, L. (1988). *Fundamentos de Administración: Casos y Prácticos*. México: Trillas.
- Much,L. y García,J. (1991). *Fundamentos de Administración*: México: Trillas.
- Oropeza, L. (2003). *Diagnóstico Situacional del Proceso Presupuestario de la Universidad de Los Andes (período 1996-2000)*. Trabajo de grado de Maestría no publicado.

- Paredes, Y. (2002). *El proceso de Planificación Estratégica Aplicado en la Unidad Ambiental de la Alcaldía del Municipio Autónomo Libertador del Estado Mérida*". Trabajo de grado de Maestría no publicado.
- Pérez, A. (2005) *Procedimiento para la Planificación y el Proceso de Planificación de la Gestión del año 2005* [www.administrativa.udea.edu.co](http://www.administrativa.udea.edu.co)
- Quiroga, G. (1992). *Organización y Métodos en la Administración Pública*. México: Editorial Trillas.
- Ramírez, C. (1974). *Administración Pública*. Barcelona: Paidós.
- Ramírez, D. (1994). *Contabilidad Administrativa*. México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A de C.V
- Robbins, S. (1998). *La Administración en el Mundo de Hoy*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8va. Ed.) México: Pearson Educación
- Russell, L. (1988). *Un concepto de planeación de Empresas*. (1era. Ed.) México: Limusa.
- Taylor, F. (1973). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Trejo, M. (2008) *Optimizar el Backoffice Financiero (Epicor) actualmente Operativo en la Empresa Servicios Satrix, adecuándolos a las necesidades del cliente*. [www.geocities.com](http://www.geocities.com)
- Terry, G y Franklin, S. (1997). *Principios de administración*. Décima segunda reimpresión: México. CECOSH
- Wilburg, J. (1963) *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Rosenberg, J. M. (2001). *Diccionario de Administración y Finanzas*. España: Editorial Océano Centrum