

El financiamiento de la ULA y su administración



Financing and administering the University of Los Andes

David Padrón Rivas

rivaspj12@gmail.com

Universidad de Los Andes

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Mérida, estado, Mérida. Venezuela

Artículo recibido: 05/04/2018

Aceptado para publicación: 08/06/2018



Resumen

La crisis económica y social que hoy agobia al país exige la adopción de un conjunto de decisiones para abordar con una **gerencia creativa e innovadora** el problema del financiamiento universitario y los recursos presupuestarios implícitos en él. Este ensayo trata esos temas para el caso particular de la Universidad de Los Andes de Mérida- Venezuela. Analizados de manera sucinta los aspectos que caracterizan la situación objeto de estudio, se formula una propuesta integral de **gerencia creativa**, nutrida de dos vertientes concurrentes y complementarias: **a) interna** para los aspectos relacionados con el manejo de la administración de los recursos provenientes exclusivamente del Estado venezolano. **b) externa**, para los aspectos vinculados a los recursos provenientes de otras fuentes de financiamiento, distintas a las provenientes del Estado venezolano.

Palabras clave: Financiamiento universitario, recursos presupuestarios, asignación, administración, gerencia creativa, ciudades competitivas.

Abstract

The deep social and economic crisis of contemporary Venezuela requires a series of decisions about a creative and innovative management that could face the deficit in university budget. This essay deals with management at the University of Los Andes, in Mérida, Venezuela. Elements of study are first defined and described; then, a proposal for a creative management is shown. This concept is based on two factors: (1) an internal factor, which is related to the management of resources from the Venezuelan government, and (2) an external factor, regarding financing from other sources different from the Venezuelan government.

Keywords: University financing, budget, university administration, creative management, competitive cities.

Introducción

El presente trabajo constituye un ensayo sobre el tema del financiamiento universitario actual y su administración, circunscrito a la ULA, y en el contexto de la Reforma de Córdoba y su Manifiesto Liminar en junio de 1918. La idea de su elaboración tuvo lugar en el marco de esta conmemoración, por feliz iniciativa de la Seccional de Profesores Jubilados de la ULA, realizada de manera sobresaliente y de cuyo desarrollo surgieron una serie de documentos, incluidas estas modestas reflexiones sobre el tema citado y las cuales son, obviamente, de mi exclusiva responsabilidad.

El propósito central de tales reflexiones es que ellas puedan ser consideradas como material para su discusión y análisis en el ámbito universitario y regional, preferentemente por las Instituciones involucradas, sobre una relación de tan singular importancia y significación para todos, como es el binomio Autonomía Universitaria y Financiamiento.

Aspectos fundamentales del tema presupuestario

Una de las múltiples perspectivas desde la que se puede analizar el tema presupuestario y financiero de la ULA es aquella que considera los dos aspectos fundamentales del mismo: 1) La asignación de los recursos y 2) La manera como esos recursos son administrados.

1. La asignación de los recursos es competencia del estado venezolano, facultado para ello según la normativa legal existente en el país, especialmente la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP).
2. La administración de los recursos corresponde a cada Universidad, conforme al principio de la Autonomía Universitaria, consagrada tanto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela como en la Ley de Universidades.

Analicemos por separado y de manera sucinta los referidos aspectos.

Aspectos esenciales de la asignación presupuestaria

La costumbre ha instituido que, generalmente a finales del año en curso, las Universidades Nacionales, la ULA incluida, elevan a consideración del Poder Ejecutivo sus respectivos *Proyectos de Presupuesto* del ejercicio fiscal siguiente, solicitando los recursos presupuestarios que habrán de utilizar durante el mismo.

El Poder Ejecutivo *asigna* a esas Instituciones, incluida la ULA, los respectivos montos presupuestarios anuales, usando siempre para ello los correspondientes Clasificadores Presupuestarios, los cuales permiten ordenar tanto los Ingresos como los Gastos en función de la naturaleza de los mismos.

Para determinar dicha asignación anual, el Ejecutivo Nacional se apoya fundamentalmente en el total de los Ingresos Esperados del país para el ejercicio fiscal correspondiente, en particular los provenientes de las actividades petroleras y los derivados de la recaudación impositiva, vía SENIAT.

De igual manera, el Ejecutivo le recalca a las Instituciones Universitarias la obligación que tienen de cumplir con el precepto legal del equilibrio presupuestario, dada la reiterada situación de que, año tras año, los recursos presupuestarios solicitados por ellas superan en su cuantía las disponibilidades gubernamentales para tal fin.

Este proceso anual reiterativo hace que también cada año se repita la nefasta práctica de los créditos adicionales, la cual forma parte de lo que podría denominarse el folklore presupuestario venezolano, al extremo de que, en los últimos años, aquella indeseable situación termina por dominar la escena presupuestaria universitaria y nacional, con graves consecuencias para la vida económica del país como un todo.

En los últimos años, la grave situación antes descrita se ha manifestado de tal manera en la ULA que ella ha generado la dramática circunstancia de que con habitual y preocupante frecuencia el presupuesto institucional anual apenas alcanza para cubrir escasamente los primeros tres o cuatro meses del año, con todas las graves consecuencias que ello le acarrea a la Institución, donde huelgan los ejemplos porque ellos están a la vista de todos.

Caracterización de la administración de la ula actual

En el marco de la grave situación confrontada en la actualidad por la Universidad de los Andes, reconocida plenamente por propios y extraños, se percibe además un panorama desalentador o desfavorable en su propio entorno administrativo, donde pudieran señalarse los siguientes aspectos resaltantes:

La entronización de una *administración anquilosada*, acostumbrada a convivir con la crisis, actitud que tiende a perpetuar la existencia de dicha crisis, en lugar de propender a la búsqueda de su solución real de manera eficaz y eficiente. .

La instauración de una *administración reactiva*, que privilegia la presencia permanente de una postura o actitud caracterizada por el abordaje de los problemas de manera *reactiva* a como ellos se presenten, en vez de la adopción de una conducta orientada a analizar y enfrentar tales problemas con una visión estratégica, es decir, estar en capacidad de anticiparse a su posible ocurrencia para enfrentarlos en forma sistemática y resolverlos de manera racional.

La consagración de una *administración intuitiva o personalista*, que aúpa aquellas ideas o iniciativas que, pudiendo ser aplicadas de buena fe, albergan soluciones personalistas o momentáneas, en lugar de propiciar o favorecer *el trabajo en equipo*, tan comprobadamente fructífero por estar consustanciado con la planificación estratégica que debe prevalecer en toda institución moderna.

Concebido y abordado el *problema administrativo interno* en los términos antes esbozados, no queda la menor duda de que ello configura un cuadro innegable de *debilidad* del proceso atinente a la gestión administrativa de la Universidad de Los Andes actual.

A nuestro juicio, tal debilidad se ve agravada por la percepción, también reconocida plenamente por propios y extraños, de una *falta de coordinación entre* las distintas *Autoridades Rectorales* de la Institución y cuyo rasgo distintivo perceptible es de que “cada uno de ellos va por su lado”, prueba inequívoca de la ausencia de coordinación arriba citada, con las nefastas secuelas que ello acarrea para la Institución como un todo.

Una de las consecuencias más graves de la debilidad citada en el epígrafe inmediato anterior, tiene que ver con el reiterado mal hábito de *la no rendición de cuentas* por parte de las Autoridades Rectorales a la comunidad universitaria en general sobre su gestión en todos los órdenes, situación grave que amerita ser subsanada.

A manera de corolario, pudiera afirmarse que la forma anticuada e ineficaz de *administrar*, inconvenientemente entronizada en nuestra Institución, requiere ser sustituida por una moderna y eficaz *gerencia creativa*, cuyos aspectos relevantes delineamos a continuación.

Aspectos fundamentales de la propuesta gerencial

Sostengo la tesis de que cada una de las debilidades antes mencionadas debe ser correlativamente sustituidas o reemplazadas por sus respectivas soluciones, como se indica a continuación.

- a. La presencia de una *administración anquilosada* en la ULA *deber ser* reemplazada por una gerencia signada y orientada a la propensión de la búsqueda permanente de soluciones reales y efectivas a los problemas. Es decir, *gerenciar* la crisis, en vez de *administrar* la crisis. Vale decir: dejar de convivir con ella, para abordarla y resolverla.
- b. La instauración de una *administración reactiva*, que privilegia la presencia permanente de una postura o actitud caracterizada por el abordaje de los problemas de manera *reactiva* a como ellos se presenten, *deber ser* reemplazada o sustituida por la adopción de una conducta orientada a analizar y enfrentar tales problemas con una visión estratégica, es decir, estar en capacidad de anticiparse a la posible ocurrencia de los mismos para enfrentarlos de manera racional y resolverlos de manera sistemática.
- c. La consagración de una *administración intuitiva* o *personalista*, que aúpa aquellas ideas o iniciativas que, pudiendo ser aplicadas de buena fe, albergan soluciones personalistas o momentáneas, *debe ser* reemplazada o sustituida por una actitud dirigida a favorecer el trabajo en equipo, tan comprobadamente fructífero y consustanciado con la planificación estratégica que debe prevalecer en toda institución moderna.
- d. La *falta de coordinación* entre las distintas Autoridades Rectorales de la Institución, y cuyo rasgo distintivo perceptible es de que “cada uno de ellos anda por su lado”, *debe ser* reemplazada o corregida por un esfuerzo mancomunado de dichas Autoridades a los fines de lograr una mayor coordinación entre ellas, para bien de la Institución y los integrantes de la misma, así como para la ciudad y tal vez para el país.
- e. El problema de la *no rendición de cuentas* por parte de las Autoridades Rectorales a la comunidad universitaria en general sobre su gestión en todos los órdenes, *debe ser* sustituida o reemplazada por la adopción de una suerte de cultura de rendición de cuentas de manera transparente, oportuna y eficiente. Con ello, saldríamos gananciosos todos. Y la comunidad lo agradecería.

Aspectos complementarios de la propuesta

Las consideraciones aludidas en el epígrafe precedente, así como nuestras respectivas propuestas de solución, se refieren a lo que pudiera denominarse el ámbito *interno* o *parcial* de la cuestión administrativa de la ULA, es decir, aquellos *aspectos relacionados solamente con la administración de los recursos provenientes del Estado Venezolano*.

No obstante lo anterior, pensamos que también resulta vital hacer mención a aquellos aspectos inscritos en el ámbito externo de la cuestión administrativa de nuestra Institución, esto es, aquellos relacionados con la administración de los *recursos provenientes de otras Fuentes de Financiamiento*, distintas a las provenientes del Estado Venezolano.

Estas otras formas de financiamiento, merecen un tratamiento distinto, dadas sus particulares características y funcionamiento, tal como pasamos a describir en las líneas que siguen, donde se enfatiza en los aspectos centrales de las alternativas de solución propuestas para abordar este *complementario ámbito externo*.

Aspectos específicos de la propuesta complementaria

Integración de instituciones merideñas emblemáticas

La parte medular de nuestra propuesta es que diversas Instituciones Merideñas Emblemáticas, *lideradas por la ULA*, y constituidas y respaldadas además por: la Academia de Mérida, el Arzobispado Merideño, la Gobernación del Estado Mérida, las Alcaldías del Área Metropolitana (Libertador, Campo Elías, Sucre y Santos Marquina), el CIDIAT, Corpoandes, Fundacite, Cormetur, Fondes, CACOIME, etc., se integren para constituir una Macro Institución Local con la excelsa *Misión de hacer de Mérida una Ciudad Competitiva*.

¿Cómo proceder para alcanzar la misión señalada?

Establecer Alianzas Estratégicas entre las diversas Instituciones Merideñas Emblemáticas antes citadas, con la ULA a la vanguardia, en áreas claves: académicas, ambientales, económicas, científicas, turísticas, etc.

Asignar a las Alianzas Estratégicas así constituidas la tarea fundamental de concebir el diseño de una especie de Megaproyecto o Proyecto Estructurante para la ciudad de Mérida, con el propósito fundamental de convertirla en una Ciudad Competitiva, con todas las consecuencias positivas que tal fin conlleva.

Crear una Estructura capaz de **gerenciar** tal Megaproyecto, operando bajo la Autoridad de una Instancia Coordinadora y cuya responsabilidad recaería en la Universidad de los Andes.

Con el propósito de favorecer o propiciar el establecimiento de empresas en la ciudad de Mérida, deberán crearse Incentivos Fiscales, concebidos como estímulos en forma de reducciones o exenciones en el pago de ciertos impuestos que se concede a los sujetos pasivos para promover la realización de determinadas actividades consideradas de interés público por el Estado.

En estrecha conexión con el punto inmediato anterior, promover también la creación de diversos Emprendimientos, utilizando para ello el denominado **Método CANVAS**, modalidad demostradamente eficiente en este ámbito de acción.

De igual manera, realizar labores de procura orientadas a la obtención de financiamiento ante Organismos Internacionales de muy diversa naturaleza: Corporación Andina de Fomento (CAF), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Fondo Monetario Internacional (FMI), Sistema Económico Latinoamericano (SELA), etc.

Igualmente, establecer Alianzas Estratégicas con Instituciones Educativas Claves, como el IESA y otras.

También, establecer Alianzas Estratégicas con Instituciones Políticas Claves, como Gobernaciones y Alcaldías.

De igual manera, establecer Alianzas Estratégicas con Instituciones Empresariales claves, tales como: CA-COIME, FEDECÁMARAS, FEDEINDUSTRIA, Banca Pública y Privada, tanto Nacional como Regional y Local. .

Así mismo, establecer Alianzas Estratégicas con Instituciones Bancarias claves, tanto en las áreas Pública y Privada, a nivel Nacional como Regional y Local.

La propuesta esbozada en esta segunda parte y sus particularidades y procedimientos se apoya en las siguientes premisas fundamentales:

1. Que la ULA convierta en una oportunidad la actual crisis que la agobia.
2. Que la ULA lidere esta noble y compleja tarea como una manera de aprovechar tal circunstancia para honrar y servir a la ciudad que le sirve de asiento principal.
3. Que la ULA entienda que la asunción de esta tarea implica la adopción de una **gerencia productiva y competitiva**, diametralmente opuesta a su forma habitual y anacrónica de administrar, como se señaló en la parte diagnóstica del actual funcionamiento administrativo universitario.
4. Que la ULA se convenza de que la materialización de la propuesta esbozada constituye una valiosa ocasión para generar los ingentes recursos presupuestarios que ella requiere para su funcionamiento digno y decoroso.
5. Que la ULA tome conciencia de que lo expresado en la propuesta formulada representa una manera viable, tal vez la única manera de liberarse de su dependencia económica exclusiva del Ejecutivo Nacional.®

David Padrón Rivas. Economista egresado de la ULA. Hizo Estudios de Especialización en Pennsylvania University, USA, en el Área de Finanzas. Fue Director de Presupuesto de la ULA entre 1970-1980. Fue Asesor Económico del Consejo Universitario de la ULA. Director General Sectorial de la Dirección de Planificación y Presupuesto del Ministerio de Sanidad y Asistencia Social. Gerente de la Unidad de Control de Gestión del PROAL. Director del Colegio Universitario del Hotel Escuela (CUHELAV). Asesor Integral del Centro Simón Bolívar. Facilitador del Sistema Nacional de Adiestramiento (SNA), adscrito al Ministerio de Planificación y Desarrollo (MPD). Facilitador de COFAE, adscrito a la Contraloría General de la República. Tesista en la Especialidad de Gestión y Políticas Públicas de CEPAL-FACIJUP-ULA. Actual Profesor Jubilado Activo ULA y labora en programas de Pre y Postgrado.
