

República Bolivariana de Venezuela
Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Postgrado en Ciencias Contables

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LOS INGRESOS PROPIOS EN EL
COLEGIO UNIVERSITARIO HOTEL ESCUELA DE LOS ANDES
VENEZOLANOS**

Trabajo de Grado para Optar al Grado de Magister en Ciencias Contables

Autora: Lic. Anakary Romero

Mérida, Junio 2014

C.C. Reconocimiento

República Bolivariana de Venezuela
Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Postgrado en Ciencias Contables

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LOS INGRESOS PROPIOS EN EL
COLEGIO UNIVERSITARIO HOTEL ESCUELA DE LOS ANDES
VENEZOLANOS**

Trabajo de Grado para Optar al Grado de Magister en Ciencias Contables

Autora: Lic. Anakary Romero

Tutor: M.Sc. Elisaul Rojas

Mérida, Junio 2014

C.C. Reconocimiento

ÍNDICE GENERAL

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....	pp
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
LISTA DE CUADROS.....	vi
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	x
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	1
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación de la Investigación.....	9
Alcance y Delimitación de la Investigación.....	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	
Antecedentes de la Investigación.....	13
Descripción de la Institución.....	17
Bases Teóricas.....	20
Bases Legales.....	41
Términos Básicos.....	46
Operacionalización de Objetivos.....	47
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	
Enfoque de la Investigación.....	50
Tipo de Investigación.....	50
Diseño de la Investigación.....	51
Población y Muestra.....	52
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	53
Tratamiento de la Información.....	56
Validez del Instrumento.....	57
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	
Presentación y Análisis de Resultados.....	59
Análisis de la Gestión de los Ingresos Propios en el Colegio	

Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos.....	81
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	
Conclusiones.....	89
Recomendaciones.....	92
REFERENCIAS.....	93
ANEXOS.....	97

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE CUADROS

Cuadro	pp.
1 Operacionalización de objetivos.....	49
2 Registro anecdótico.....	60
3 Guía de entrevista aplicada a la Coordinadora de Control de Estudio.....	64
4 Guía de entrevista aplicada al Supervisor del Área de Eventos....	67

5	Guía de entrevista aplicada al Jefe del Área de Extensión y Producción.....	71
6	Guía de entrevista aplicada a la Supervisora de Alojamiento.....	74
7	Guía de entrevista aplicada al Supervisor de Alimentos & Bebidas	77
8	Contribución de los ingresos propios al presupuesto del CUHELAV para el año 2013.....	86

www.bdigital.ula.ve

República Bolivariana de Venezuela

Universidad de Los Andes

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Postgrado en Ciencias Contables

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LOS INGRESOS PROPIOS EN EL
COLEGIO UNIVERSITARIO HOTEL ESCUELA DE LOS ANDES
VENEZOLANOS**

Autora: Lic. Anakary Romero

Tutor: M.Sc.

Año: 2014

Resumen

El objetivo de la investigación es analizar la gestión de los ingresos propios llevada a cabo en el CUHELAV. El estudio se fundamenta en teorías de gestión, ingresos propios, presupuesto y educación universitaria, tiene un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, analítico y de campo, basado en una revisión documental durante su primera fase. Posterior a la aplicación de un registro anecdótico y una guía de entrevista aplicada a las cinco (5) personas responsables de las actividades generadoras de ingresos propios, se pudo conocer que la institución, puede captar recursos por diversos conceptos: cobro de aranceles, alquiler de espacios, cursos, servicios de alojamiento y restaurante. Los factores con mayor incidencia en la obtención de recursos son la inadecuada planificación, organización, dirección y control de las actividades, la fijación de precios que no está sustentada en el conocimiento de los costos, así como la falta de promoción de los servicios a la comunidad. Entre las fortalezas de la institución destaca la diversificación de las fuentes, involucramiento de los estudiantes en la prestación de los servicios, el renombre de la institución, la planta física y una cultura organizacional orientada a la atención al cliente. En cuanto a las debilidades, se puede señalar que la planificación no está fundamenta en un análisis situacional, ni es participativa, las metas son sólo estimaciones de periodos anteriores y no se corresponden con la capacidad de las áreas; la mayoría de las unidades administrativas, no disponen de pautas documentadas y la coordinación no es apropiada, tampoco, se emplean herramientas que permitan motivar y medir el desempeño real de cada trabajador, los controles establecidos son casi nulos, ello dificulta determinar la eficiencia y eficacia con que se realizan las operaciones. Los recursos obtenidos por la prestación de servicios, representan el 9,5% del monto presupuestado.

Descriptores: Gestión, ingresos propios, presupuesto.

www.bdigital.ula.ve

INTRODUCCIÓN

El sistema universitario venezolano, actualmente, debe enfrentarse a los incrementos de los costos, mientras se adapta a las restricciones presupuestarias, por consiguiente, generar ingresos propios se ha convertido en una herramienta necesaria para superar los desafíos académicos, como elemento de autonomía, creatividad, flexibilización de la organización y descentralización.

En este orden de ideas, la mayoría de las instituciones universitarias han tratado de ampliar las fuentes de captación de ingresos, pero, a pesar de los esfuerzos realizados, el déficit presupuestario continua siendo un problema, de acuerdo a Álvarez, Medina y Morles (2003):

...en general, más del 90% del presupuesto de las instituciones de educación superior oficial proviene del presupuesto nacional. Desde luego, la mayoría de las instituciones tienen algunos ingresos propios, producto principalmente de investigaciones, bienes y servicios especializados, cursos de extensión y de postgrado, pero el monto de estos ingresos es poco significativo. En efecto, ellos representan apenas un porcentaje del presupuesto total que nunca llega al 10% del aporte estatal. (p.55).

Lo expuesto refleja que no es suficiente con ampliar la estructura de los ingresos, es necesario tomar medidas para asegurar que las iniciativas puestas en marcha con el fin captar recursos financieros, alcancen su cometido. Esto requiere la aplicación de una serie de conocimientos especializados y técnicas que permitan la adecuada administración de los recursos, con el nivel de credibilidad y transparencia necesaria. En este punto, es necesario tomar en cuenta que el éxito en la aplicación de cualquier técnica, está fundamentado en la identificación de cuáles y cuán importantes son las fortalezas, debilidades y problemas relevantes, sin estas definiciones, ninguna técnica servirá para generar respuestas satisfactorias a los desafíos que se enfrentan.

Con base en lo expuesto, la presente investigación tiene como objetivo analizar la gestión de los ingresos propios llevada a cabo en el Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos (CUHELAV), con el fin de determinar las

debilidades, fortalezas y potencialidades de cada uno de los servicios generadores de recursos financieros, aportando una herramienta que permitirá a los directivos, evaluar alternativas que conlleven a optimizar los esfuerzos, mejorar los procesos y aprovechar de manera racional los recursos.

Para alcanzar este objetivo, la investigación se desarrolló en cinco capítulos:

El **CAPÍTULO I**, contiene el planteamiento del problema, presenta los objetivos del estudio, además, señala la justificación, la cual evidencia la relevancia de la investigación.

El **CAPÍTULO II**, expone el marco teórico, en el cual se sustenta el estudio, está basado en la postura de diversos autores especialistas en el tema, incluye los antecedentes, bases legales, bases teóricas, definición de términos básicos y operacionalización de objetivos.

El **CAPÍTULO III**, detalla la metodología empleada, presenta el enfoque, tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, tratamiento de la información, así como la validación del instrumento.

El **CAPÍTULO IV**, está conformado por la presentación de los resultados y el análisis e interpretación de los mismos; lográndose con ello, el objetivo general del estudio.

Finalmente, el **CAPÍTULO V**, presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación, el trabajo se complementó con la indicación de las referencias utilizadas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los cambios generados en la sociedad, producto de la globalización, presentan una realidad caracterizada por una altísima complejidad, donde ya no son los recursos naturales o energéticos, ni la infraestructura, las bases del progreso y desarrollo; actualmente, el avance de los países está sustentado en el conocimiento, pues es lo que conlleva al desarrollo de la ciencia y sus aplicaciones en todos los ámbitos del quehacer humano.

Al respecto, indica Bifano (2012):

En los tiempos que corren el saber es la mayor fuente de riqueza de las naciones por el poder que genera su manejo, e independientemente de las consideraciones que puedan hacerse sobre la validez de esos modelos, somos testigos del afianzamiento de un paradigma económico-productivo que privilegia el uso intensivo del conocimiento y la información sobre la disponibilidad de capital, mano de obra barata o la explotación de recursos energéticos. (p.4).

Es en este punto, donde las universidades como principales responsables de la formación del recurso humano, tienen un papel protagónico en la estructuración de una sociedad del conocimiento y la producción de innovaciones con valor de mercado, al preparar a las generaciones futuras y promover la renovación de conocimientos y habilidades a las actuales; todo en búsqueda del crecimiento sostenible de la comunidad donde están insertas.

Por consiguiente, las instituciones de educación superior, necesitan revisar continuamente sus procesos, para responder a los cambios, con base en los

requerimientos que hace la sociedad. Señalan Carvalho, Martínez, Marvare, Rodríguez y Rojas (2006) citando a Fuenmayor Toro, que el cambio “en la universidad, se percibe como una búsqueda de un equilibrio entre la coherencia interna y la correspondencia con lo que demanda el contexto, es decir conocer cuánto se corresponde el discurso universitario con la acción”. (p.4).

En este orden de ideas, con el fin de ajustarse a las demandas del entorno y dar cumplimiento a la misión de generar y divulgar conocimiento, las universidades requieren de recursos financieros para la ejecución de las actividades de docencia, investigación y extensión, mediante un sistema de relaciones académicas, laborales e institucionales que conduzcan a una gestión universitaria con pertinencia social.

Particularmente, en la República Bolivariana de Venezuela, el Ejecutivo Nacional es el encargado de financiar la educación universitaria pública, destinando una parte del presupuesto anual de la nación a dicho propósito. Sin embargo, estos recursos suelen ser deficitarios, porque las asignaciones se estiman tomando en consideración los lineamientos de los entes gubernamentales que regulan esta materia y los parámetros establecidos, en algunos casos, no están acordes con la realidad económica que existe en el país, factor que incide negativamente en la productividad científica y el desarrollo integral de las universidades. Según Bifano (2012):

Desde los años sesenta del siglo pasado se viene denunciando que el presupuesto asignado por el Estado a las Universidades Nacionales es deficitario. Y a pesar de esto, en los últimos años el gobierno ha adoptado la política de no incrementarlo, manteniendo constante una asignación que apenas alcanza para cubrir un cincuenta por ciento de las necesidades reales. (p.10).

Debido a que los presupuestos asignados no se ajustan a la realidad y, además, Venezuela experimenta un proceso inflacionario que se ha salido de control, las universidades sólo pueden cubrir las prioridades relacionadas con los salarios del personal docente, administrativo y obrero, las becas estudiantiles y otros compromisos más de cumplimiento ineludible, lo cual les deja poco margen para invertir en programas de investigación e innovación, frenando a su vez el desarrollo institucional.

Por su parte, Castellano (1995), argumenta que a partir de la década del ochenta, debido a la crisis económica y financiera “se redujo la prioridad de la educación en relación a otras áreas del gasto público”. (p.20).

Los planteamientos de estos autores pueden ser corroborados, al comparar el presupuesto asignado al Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria con el presupuesto de la nación (Presupuesto de Gastos y Aplicaciones Financieras de la República).

Cuadro 1.

Presupuesto de Gastos y Aplicaciones Financieras de la República vs. Presupuesto del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria

Año	Presupuesto de Gastos y Aplicaciones Financieras de la República	Presupuesto del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria	% asignado al MPPEs
2007	115.178.096.853	9.042.393.473	7,85
2008	137.567.650.786	10.529.222.900	7,65
2009	167.474.173.604	11.207.034.644	6,69
2010	159.406.061.772	10.629.294.134	6,67
2011	204.208.188.048	11.784.526.958	5,77
2012	297.836.717.982	14.754.515.245	4,95

Fuente: Bifano, 2012, p.12

Es evidente que paulatinamente el Estado Venezolano, asigna menos del presupuesto de la nación a las universidades, situación que las obliga a estar gestionando créditos adicionales para cubrir las urgencias que se presentan y que ha constituido un freno al desarrollo de la actividad científica en estas casas de estudio. De hecho, esta política de financiamiento se ha manifestado a través de recortes presupuestarios en muchos de los proyectos de investigación y postgrado iniciados en las universidades del país.

En general, muchos de los problemas de funcionamiento de las universidades nacionales se deben, en gran medida, a la insuficiencia de recursos presupuestarios, lo que afecta seriamente el normal funcionamiento de sus actividades, ya que traba cualquier posible planificación a corto, mediano y largo plazo.

Lo expuesto, refleja la dependencia extrema que existe con el presupuesto asignado, aún cuando es una fuente de recursos sobre la cual no se tiene control, pues el monto transferido depende de las circunstancias económicas y políticas, por tanto, suscita incertidumbre en la disponibilidad monetaria de las universidades.

Dadas las limitaciones del presupuesto universitario y la necesidad de ajustarse a un entorno que exige la innovación del proceso educativo, las instituciones de educación superior deben incrementar las actividades dirigidas a la generación de ingresos propios, a través de programas de investigación, extensión, prestación de servicios, entre otros, que conlleven al autosostenimiento y propicien una estructura financiera sólida y sostenible.

Es de acotar que estos planteamientos, no son novedosos, en 1977, el Consejo Nacional de Universidades (CNU), en el documento *Bases sobre Políticas y Acciones Concretas para el Desarrollo de la Educación Superior Venezolana*, señala:

La educación superior deberá propender a lograr fuentes complementarias de financiamiento, sin que con ello se releve la responsabilidad primaria del Estado en cuanto al financiamiento del sub-sistema. Además, la administración de los recursos asignados a la educación superior deberá hacerse por medio de un eficiente sistema y su distribución con sentido racional y de oportunidad.

En tal sentido, propiciar la generación de ingresos propios es vital para enfrentar los retos académicos presentes en el sector universitario del país, sobre el particular, los autores, Welsh y Metcalf, citados por Friedman (2006), plantean:

La creciente búsqueda de la excelencia académica ha encarecido los costos, en especial los laborales, lo que ha hecho que los costos en personal generalmente superen el 60% del costo total. Si a ello se suman costos financieros y los gastos generales, sólo van quedando las inversiones en infraestructura física y los recursos asociados a investigación como variables de ajuste. Al observar que casi todos los costos en las universidades son fijos, se concluye que toda mejora deberá salir de aumentos en eficiencia, ya sea en productividad o en ingresos. (p.199).

Por consiguiente, es importante que se implementen acciones que fundamentadas en una reflexión sobre la realidad actual, conlleven a la generación de

recursos financieros como elemento de autonomía, creatividad, flexibilización y descentralización de la universidad, sin perder de vista que el propósito de esto, es el fortalecimiento de la calidad de la educación impartida, la cual debe apoyarse en la innovación, los procesos creativos, así como en la investigación científica y tecnológica.

En este orden de ideas, son muchas las universidades, que han realizado esfuerzos para diversificar la generación de ingresos, sin embargo, pareciese que no han sido significativos los logros alcanzados, pues el déficit de recursos financieros, sigue presente.

Tal es el caso del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos (CUHELAV), creado en 1988, como una institución adscrita a la Corporación de Turismo de Venezuela, centrado en la formación y especialización de recursos humanos para cumplir actividades de gerencia en las empresas de la hospitalidad, encaminado al avance de conocimientos en el estudiante, a través del cumplimiento de actividades formativas directamente con el entorno, la cual requiere un ambiente estrechamente vinculado con las instalaciones de un hotel, en donde los estudiantes se educan, trabajan y aprenden a vivir en un estilo propio de una operación hotelera.

El sistema de aprendizaje del CUHELAV está orientado hacia el estudiante e intenta dar respuesta a los aspectos que han venido incidiendo negativamente en los procesos de formación de recursos humanos que práctica la institución universitaria en Venezuela, específicamente en el sector turismo, recreación y hospitalidad; es un sistema que trata de compatibilizar el mejoramiento de la calidad de la educación con la escasez de los recursos y la política educativa institucional de formar un hombre independiente, un hombre integral.

En este sentido, la formación de un estudiante de pregrado involucra una serie de costos tanto directos como indirectos, destacando entre los primeros, la conformación de la planta profesoral, la cual se incrementó para abarcar un mayor número de estudiantes, lo que ha provocado que el Departamento de Planificación y Presupuesto haya tenido que reajustar e inclusive redistribuir sus partidas a fin de dar

Cumplimiento a los múltiples compromisos en los cuales se encuentra inmerso.

Es de acotar que el CUHELAV recibe financiamiento del Ministerio del Poder Popular para el Turismo (MINTUR) y, simultáneamente, parte de sus ingresos provienen del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU). No obstante, presenta el mismo problema de las demás instituciones universitarias, pues la forma de asignar los recursos es tradicional, sin considerar técnicas presupuestarias basadas en proyecciones e indicadores financieros que reflejen las necesidades reales de la institución, requiriéndose de manera reiterada créditos adicionales para poder lograr el cumplimiento de las actividades académicas, administrativas y operacionales que engloban el modelo enseñanza aprendizaje que se tiene planteado.

Con el propósito de minimizar los inconvenientes generados por la escasez de recursos financieros el CUHELAV, ha tomado decisiones sobre nuevas propuestas de trabajo y de generación de ingresos para la adquisición de equipamiento que facilite el proceso enseñanza aprendizaje, de acuerdo a los requerimientos existentes. Para ello, alquila los espacios para charlas, conferencias y actividades afines, se cobran aranceles por constancias de estudio, notas, entre otros, también dictan cursos en el área de alimentos y bebidas, igualmente, alquila habitaciones y, últimamente, se puso en funcionamiento un restaurante que además de los servicios tradicionales, oferta el servicio de catering para diversos eventos; sin embargo, los ingresos percibidos por estos conceptos, representan una mínima parte del presupuesto.

Las causas por las cuales estas acciones no han resultado efectivas para generar ingresos significativos pueden ser diversas, entre ellas, la carencia de indicadores y herramientas administrativas para mejorar la eficiencia institucional, una estructura de costos muy elevada, que no se haga el seguimiento correcto a las actividades realizadas, falta de promoción a los productos ofertados, debilidades en el servicio, entre otros; pero, indiferentemente de la causa, si la problemática continua, la misma podría agudizarse, impidiendo que la planificación y ejecución del gasto se efectúe en función de los planes académicos, conllevando a una mayor dependencia, en lo que respecta a los aportes del Estado, con todos los inconvenientes que esto acarrea;

además, dada la crisis económica actual es muy importante optimizar la generación de ingresos propios para fortalecer el autosostenimiento y asegurar la disponibilidad de recursos que permitan brindar una educación de calidad.

En este particular, para tomar decisiones y diseñar estrategias efectivas conducentes a una mayor generación de ingresos propios, es prioritario conocer y analizar la manera en que se gestionan actualmente cada una de las acciones implementadas en el CUHELAV, con el fin de determinar las debilidades, fortalezas y potencialidades, lo cual permitiría a sus directivos evaluar alternativas que conlleven a optimizar los esfuerzos, mejorar los procesos y aprovechar de manera racional los recursos.

Con base en lo expuesto surgió la inquietud de desarrollar una investigación con el objetivo de analizar la gestión de los ingresos propios llevada a cabo en el CUHELAV, con el fin de aportar una herramienta que facilite la autoevaluación y permita la identificación de los aspectos que ameritan ser corregidos.

En vista de los planteamientos expuestos anteriormente, la presente investigación pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿De qué manera se obtienen los ingresos propios en el Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos?

¿Cuáles son los factores que inciden en la generación de los ingresos propios en la institución?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades presentes en la gestión de los ingresos propios?

¿Cuál es el impacto de la generación de ingresos propios en el presupuesto del CUHELAV?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la gestión de los ingresos propios llevada a cabo en el Colegio

Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos.

Objetivos Específicos

1. Describir las fuentes de ingresos propios en el CUHELAV.
2. Señalar los factores que inciden en la generación de los ingresos propios en el CUHELAV.
3. Identificar las fortalezas y debilidades de la gestión de los ingresos propios en el CUHELAV.
4. Determinar la contribución de la generación de ingresos propios al presupuesto del CUHELAV.

Justificación de la Investigación

Lo que ha venido ocurriendo con respecto al financiamiento de la educación superior en Venezuela abre un espacio de grandes dimensiones y complejidades para la investigación, ya que es necesario elaborar los estudios que conlleven a una administración transparente y efectiva de los recursos disponibles, permitiendo colocar dicho nivel educativo en el lugar estratégico que debe jugar tanto en el impulso de los proyectos económicos planteados en el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (PNCTI 2005-2030), como en la realización de actividades de producción de conocimiento científico y tecnológico necesarios para el desarrollo sostenible del país.

En este orden de ideas, la presente investigación se justifica de forma práctica, pues el análisis de la gestión de los ingresos propios llevada a cabo en el Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos, puede servir de apoyo a los Directivos en la evaluación de alternativas tendientes a la optimización de los procesos y el manejo de los recursos, minimizando la dependencia existente con las asignaciones del Estado y vigorizando el autosostenimiento de la institución.

Además, al examinar la gestión de estos ingresos se identifican sus debilidades y potencialidades, lo que facilita la toma de decisiones en cuanto a las acciones que

deben ejecutarse para su fortalecimiento, de manera, que estos realmente constituyan una fuente de recursos prioritarios para satisfacer las necesidades de la comunidad estudiantil.

Por otra parte, el estudio se argumenta teóricamente, pues contiene planteamientos de especialistas en temas vinculados a gestión, presupuesto, educación superior e ingresos propios, que permitieron sustentar el análisis de la gestión de los ingresos propios llevada a cabo actualmente en el CUHELAV.

Desde el punto de vista metodológico, el trabajo investigativo se justifica, porque el seguimiento de un método científico, así como el diseño de instrumentos de recolección de información con base en la operacionalización de objetivos, permiten obtener resultados confiables, mediante los cuales es posible formular recomendaciones acordes a la realidad existente. De igual manera, este estudio podrá servir de base a otras investigaciones, relacionadas con el tema, así como fuente de consulta para estudiantes, profesores y público en general.

Alcance y Delimitación de la Investigación

La investigación se realizó en el Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos, ubicado en la Avenida Universidad, Sector Hoyada de Milla Edificio CUHELAV, Municipio Libertador del Estado Mérida. La misma se delimita al análisis de la gestión de los ingresos propios, con el fin identificar las debilidades y fortalezas, aportando una herramienta de evaluación que podría conllevar a la optimización de los esfuerzos, mejora de los procesos y aprovechamiento racional los recursos.

Se desarrolló en un lapso de dos años, contando con los recursos necesarios para ello. Es de acotar que la problemática se viene presentando desde sus inicios, pero hace tres años, aproximadamente, se amplió la matrícula estudiantil, por lo que los costos se han incrementado, requiriéndose de mayores recursos financieros para operar adecuadamente, por ello, este tiempo se consideró como el período de estudio.

El trabajo se sustenta en planteamientos teóricos relacionados a gestión,

Presupuesto, educación superior e ingresos propios, por tener estrecha vinculación con el problema planteado. Además, la información se obtuvo mediante técnicas e instrumentos que se diseñaron con el propósito de obtener datos relevantes y confiables que condujesen a un análisis realista de la gestión de los ingresos propios en la organización estudiada. En cuanto al universo de estudio está conformado por las personas responsables de las actividades que son fuentes de recursos financieros para la institución.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Para sustentar este trabajo de investigación se realizó la revisión de investigaciones anteriores relacionadas al tema, entre las cuales se mencionan:

García (2013), presentó un trabajo de investigación denominado: **“Estrategias Financieras para Generar Ingresos Propios en los Tecnológicos Universitarios de la Región Zuliana”**. Se planteó como objetivo analizar las estrategias financieras para generar ingresos propios en los Tecnológicos Universitarios de la región zuliana. Los autores que soportaron teóricamente la investigación fueron: Sabino 1987, Bavaresco 1992, Gitman 1990, Johnson 1996, Weston 1994, Vanhorne 1997, Gómez 1994, Thompson 1999 y Dess 2000 entre otros. El tipo de investigación es descriptiva, de campo, con un diseño no experimental.

Después de aplicar un cuestionario al personal directivo y a los encargados del área financiera de los Tecnológicos Universitarios estudiados, el autor determinó que existe la necesidad del respaldo de otros sectores que contribuyan al apoyo económico y académico a través del desarrollo de proyectos para mejorar el escenario financiero de los Tecnológicos Universitarios. El autor concluyó que la inflación es una amenaza que afecta de manera significativa las actividades de los Tecnológicos Universitarios en virtud a la crisis que ellas presentan y que esta situación debe ser considerada ampliamente en la planificación de escenarios estratégicos financieros. Además, recomendó emprender acciones dirigidas al acceso y uso de mayor tecnología en pro de un mejor desempeño, ya que el nivel tecnológico varía en función de la envergadura de los proyectos a ejecutar, y por tanto se debe contar con los recursos necesarios para la adaptabilidad y el uso de tecnología de vanguardia, ya que las existentes son inapropiadas para la generación de ingresos.

La investigación de García, al igual que este estudio, enfatiza el hecho de que los recursos financieros asignados a las instituciones universitarias, hasta ahora, han sido insuficientes para el impulso de nuevos proyectos, por tanto, destaca la necesidad de crear y consolidar estrategias financieras que contribuyan a la obtención de ingresos propios para poder cubrir las necesidades y hacerle frente a la inflación; por tanto, ambas investigaciones analizan la gestión de los ingresos propios. También desarrolla teorías sobre ingresos y emplea el tipo de investigación descriptiva y de campo.

También, Callejas (2012), elaboró un estudio que tiene como título: **“Gestión de los Ingresos Propios en el Núcleo Humanístico de La Universidad del Zulia”**. El objetivo fue analizar la gestión de los ingresos propios en el Núcleo Humanístico de la Universidad del Zulia. La fundamentación teórica está basada en autores como Chiavenato (2004), Munch (2004), Gabin (2003), Burbano (2005), Amat (2002), entre otros. La investigación fue de tipo descriptivo, no experimental. La población objeto de estudio estuvo constituida por ocho (8) sujetos responsables de los ingresos propios. Se realizó un censo poblacional. El instrumento de recolección de datos que se utilizó fue un cuestionario.

Los resultados evidenciaron un mediano cumplimiento de las metas y objetivos, aún cuando el personal posee altas y amplias facultades para la toma de decisiones de ciertas actividades. El autor concluyó que el control no es efectivo, ya que cada uno de los trabajadores, a pesar de conocer claramente el control operacional, táctico y estratégico, no realizan los correctivos adecuados, en el momento oportuno.

El trabajo de Callejas, tiene vinculación directa con la esta investigación, pues se enfoca en el análisis de la gestión de los ingresos propios en instituciones universitarias. Por consiguiente, en las bases teóricas se desarrollan planteamientos que guardan cierta similitud.

Así mismo, Guerrero (2009), desarrolló una investigación titulada: **“Análisis de la Estructura Tributaria como Fuente de Ingresos Propios en el Municipio Tovar del Estado Mérida”**. El objetivo fue analizar la estructura tributaria como fuente de ingresos propios en la Alcaldía del Municipio Tovar del Estado Mérida. Para su

desarrollo fue necesario identificar los tributos establecidos en el municipio, describir los procesos de liquidación, recaudación y fiscalización, establecer el impacto de la recaudación en los ingresos propios, para luego examinar la estructura tributaria, cumpliendo con los objetivos propuestos. La investigación es descriptiva, de campo, basada en una revisión documental durante su primera fase.

Una vez obtenidos los resultados, luego de aplicar la guía de entrevista a los funcionarios de la Dirección de Hacienda, se pudo conocer que la estructura tributaria del Municipio Tovar está conformada por *impuestos y tasas*. Dicha estructura le permite captar recursos por diversos conceptos; sin embargo, la cuantía de los recursos obtenidos no es satisfactoria, por cuanto el municipio objeto de estudio presenta serias debilidades en lo concerniente a la liquidación, recaudación y fiscalización, pues no existe una base de datos confiable, lo cual conduce a un nivel de recaudación mucho menor al que potencialmente se podría alcanzar. Además, se carece de recursos técnicos y humanos que permitan ejecutar los procesos de recaudación de una manera óptima. Igualmente la falta absoluta de fiscalización propicia la evasión fiscal y, por tanto, repercute en la generación de ingresos propios. Todos estos aspectos explican la elevada dependencia que existe con el Situado Constitucional.

La investigación de Guerrero se vincula con el presente estudio, pues ambos trabajos analizan la capacidad de generar ingresos propios, por parte de entes públicos, destacando la importancia de minimizar la dependencia con los recursos aportados por el Gobierno Central. Además, tienen similitud en lo referente al tipo de investigación e instrumento de recolección aplicado.

Por su parte, Villegas (2008), efectuó un trabajo investigativo, el cual se titula: **“Generación de Ingresos Propios en la Universidad de Los Andes, desde una Perspectiva Estratégica”**. El objetivo fue diagnosticar el proceso de generación de ingresos propios de la Universidad de Los Andes, desde una perspectiva estratégica. Caso específico: Núcleo Universitario Rafael Rangel. La investigación es de tipo descriptivo, con un diseño de campo analítico, no experimental. La población estuvo conformada por nueve personas de la gerencia alta y media.

Luego de aplicar la técnica de la entrevista, a través de una guía de entrevista estructurada en 20 preguntas cerradas, la autora pudo identificar los factores internos y externos que condicionan la generación de ingresos propios, mediante la aplicación de una matriz FODA. Con base en los resultados, se determinó que para aumentar los ingresos, se debe establecer un plan estratégico, orientado hacia la mejora de las actividades rentales del NURR, además recomendó incluir controles basados en la normativa institucional, efectivos canales de comunicación, aprovechamiento del recurso humano disponible y la promoción de la cultura organizacional, hacia la maximización de los beneficios institucionales.

El estudio de Villegas, al igual que la presente investigación resaltan el problema presupuestario de las universidades venezolanas, coincidiendo en que éstas deben incrementar las fuentes de ingresos propios, mediante acciones que deben evaluadas para determinar su efectividad. Igualmente, utilizan el mismo instrumento de recolección de información y desarrollan planteamientos teóricos similares en lo que respecta a presupuesto e ingresos propios.

Igualmente, Árraga y Campo (2005), desarrollaron una investigación que lleva por título: **“El Cineforo: Estrategia Didáctica en la Generación de Ingresos Propios”**, cuyo objetivo fue evaluar el cineforo como estrategia didáctica para generar ingresos propios en el Departamento de Psicología de la Escuela de Educación de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia (LUZ). Utilizando el concepto de cinemaeducación y a través de la implementación de ciclos de cineforos, se persiguieron dos objetivos fundamentales, por un lado, se estudió la incidencia del cineforo en el desarrollo de un diseño de gestión administrativa que produjera nuevas formas de generar ingresos propios y, por el otro, se concibió al cineforo como estrategia didáctica, que beneficiase en lo particular a los estudiantes del referido Departamento y a otros miembros de la comunidad universitaria. El estudio se desarrolló bajo la modalidad de investigación-acción.

Los resultados de la investigación reflejan que la modalidad de cineforo es productiva como actividad generadora de ingresos propios y como estrategia didáctica innovadora, empleando estímulos visuales, auditivos y *experienciales*. Las

autoras concluyeron que el cineforo es una estrategia extra-muros que promueve la participación activa, responsable y comprometida de las personas y entes involucrados en el proceso educativo, de forma innovadora, creativa e integradora.

El estudio realizado por Árraga y Campo, se relaciona con este trabajo, porque asegura que ante la grave crisis de asignación presupuestaria que atraviesan las universidades del país, se requiere la puesta en marcha de acciones que conduzcan a la generación de ingresos propios que proporcionen flexibilidad y capacidad de transformación a la organización, al explotar las posibilidades de crear nuevas alternativas acordes con los cambios que se van suscitando, para generar mejoras en los procesos. Es de acotar que ambas investigaciones evalúan la gestión de los ingresos propios, aún cuando lo abordan de manera diferente.

El trabajo de Ramírez señala que la generación de ingresos propios debe ser controlada y, de manera indirecta, al analizar la gestión efectuada en el CUHELAV, se está contribuyendo con dicha función administrativa y allí su relación. Así mismo, desarrolla aspectos teóricos vinculados a las universidades y la generación de ingresos propios, por lo que se tomó como referente.

Descripción de la Institución

El Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos, es una institución académica, adscrita al Ministerio del Poder Popular para el Turismo (MINTUR) y al Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU), cuyo objetivo es la formación y especialización de recursos humanos en el área del servicio hotelero. Tiene como sede el Hotel VENTUR de la ciudad de Mérida, una instalación en condiciones de producir y prestar servicio en todas las áreas de operación de un establecimiento hotelero comercial, garantizando así la integración de la formación teórica con la práctica operativa.

Reseña Histórica

El Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, denominado en un principio Hotel Escuela de Venezuela, fue fundado en 1988, Desde ese momento, administrativamente, estuvo adscrito a CORPOTURISMO, desarrollando asignaturas de carácter práctico en cooperación directa con el Hotel Prado Río. Nació con el asesoramiento profesional del Hotel Escuela de La Haya (Holanda), en concordancia con la aplicación de estándares de reconocimiento internacional.

Oficialmente inició actividades como Colegio Universitario en conformidad con el Decreto de Creación N° 2.463, de la Presidencia de la República de Venezuela del 30 de julio de 1992, cambiando la denominación de Hotel Escuela de Venezuela por Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos. Fue considerada como la primera institución educativa en el campo hotelero en Venezuela, metodológicamente única en cuanto a los procedimientos y técnicas utilizadas, puesto que establece un novedoso estilo de formación.

Actualmente, el CUHELAV, es una institución de formación del talento humano requerido para el desempeño en todas las áreas de la hotelería y los servicios de la hospitalidad, otorgando a sus egresados el título de Técnico Superior Universitario en Hotelería y Servicios de la Hospitalidad; todo ello enmarcado en la filosofía de aprender–haciendo, lo que significa que el proceso enseñanza-aprendizaje se centra en las competencias necesarias para ejercer funciones operativas, de gerencia y directivas de cualquier empresa o institución que se dedique a esta actividad.

Es de acotar, que la enseñanza en esta institución ha estado fundamentada en principios, procesos, acciones y estándares de carácter internacional; desde un principio ha sido una institución pública, pero, en el año 2005 es cuando la matrícula mensual por estudiante pasa a ser totalmente gratuita.

Misión

Formar profesionales integrales y sociales responsables de su entorno en el marco de la educación superior en las aéreas de hotelería y servicios, así como capacitar y certificar por oficios para la actividad turística bajo la filosofía de aprender haciendo.

Visión

Ser la institución de educación superior líder en la formación y capacitación de hombres y mujeres en la hotelería y servicios que respondan a las necesidades de profesionalización para el desarrollo sustentable y sostenible de la actividad turística venezolana, integrando los valores de identidad nacional, responsabilidad social ética, equidad y participación en la construcción de un nuevo modelo de sociedad más justo y solidario.

Valores

Entre sus valores se encuentran: la tolerancia, el compromiso, la conciencia ambientalista, ética, corresponsabilidad académica, cooperación moral, respeto, identidad nacional, responsabilidad social, la solidaridad y la disciplina.

Hoy día, el CUHELAV, persigue ajustar las labores de formación a la demanda de nuevos profesionales más identificados con la realidad nacional y corresponsabilidad social, para el enriquecimiento del sector turismo; sin embargo, el hecho de que no se cobre matrícula a los estudiantes, aunado al déficit presupuestario, hacen que la institución esté en la necesidad de generar mayores recursos financieros, por la vía de los ingresos propios, siendo pertinente analizar la gestión de los mismos, con el fin de identificar los aspectos que deben ser potenciados, así como los que ameritan mejorarse o corregirse.

Bases Teóricas

Gestión

Las organizaciones son sistemas que están constituidos por personas, recursos, procesos y propósitos definidos, debido a esta complejidad, se precisa de una

adecuada gestión, la cual es entendida como una forma de regulación, constituida por mecanismos de orientación y control que permiten operar de la manera más apropiada, con el fin de alcanzar los objetivos que se tengan planteados.

Según Solano (2009), la gestión “es el soporte que garantiza el buen funcionamiento de todas las operaciones en las organizaciones. La gestión trata de interpretar los fines y propósitos transformándolos en acción organizacional”. (p.33).

Al respecto, cabe señalar que en el ámbito organizacional y empresarial, la palabra gestión es empleada como sinónimo de administración; ciertamente, Chiavenato (2001), indica que “la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial, mediante planeación, organización, dirección y control”. (p. 3). Comparando los conceptos señalados, se puede deducir que ambos términos hacen referencia a la transformación de objetivos y propósitos en acción, por consiguiente, en esta investigación se señalarán posturas de autores que, sin importar la terminología usada, sus planteamientos se consideren congruentes con el estudio.

Continuando con lo expuesto, señala Da Silva (2006) que la administración o gestión puede definirse como “un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización” (p.7).

En tal sentido, cualquier organismo social necesita ser gestionado o administrado, ya que ello es lo que permite hacer un uso adecuado de los recursos, promoviendo y orientando el desarrollo organizacional. Al respecto, Robbins y Coulter (2005), expresan “la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos sus niveles y áreas de trabajo y en todas ellas, cualquiera que sea el país en que se encuentran”. (p. 17).

En este orden de ideas, para poder llevar a cabo una buena gestión es necesario ejecutar cuatro funciones básicas: Planificación, organización, dirección y control, las cuales no son elementos aislados, por el contrario son interdependientes y conforman el denominado proceso administrativo. Indica Rodríguez (2002), que:

Las funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control constituyen el proceso administrativo...En esencia, es un proceso dinámico y evolutivo, que se adapta e influye de forma continua en las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas, utilizándolas para alcanzar de la manera más adecuada los objetivos que persigue. (p.169).

Tomando en cuenta que estas funciones son consideradas al analizar la gestión de los ingresos propios en el CUHELAV, es pertinente profundizar al respecto.

Planificación. En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Definir claramente los objetivos organizacionales brinda mejores condiciones para dar dirección y orientación a las actividades.

Alegre, Berné y Galve (2008), son de la opinión que:

La planificación es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de la misma para conseguir unos determinados objetivos del modo más eficiente. Planificar es decidir con antelación:

- Qué se desea conseguir (objetivos).
- Qué debe hacerse para lograrlo.
- Cuándo se ejecuta cada acción.
- Qué personas las realizarán.
- Con qué medios técnicos, financieros, humanos, etc.
- Qué resultados se espera obtener.
- Cómo se evaluarán dichos resultados. (p. 41).

Por tanto, planificar implica establecer anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo, es una actividad de reflexión previa a la acción, que mediante la cual es posible establecer un puente entre una situación actual y otra futura deseable, permitiendo más orden y control, así como una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades.

En cuanto a los tipos de planificación, Bonilla, Molina y Morales (2006), en su artículo en línea, indican los siguientes:

Planificación normativa o tradicional: Es un modelo de planificación que se rige por una serie de normas o parámetros preestablecidos. Se caracteriza por tener capacidad para evolucionar, se aplica en diferentes campos y utiliza conceptos de

políticas, proyectos, acciones y recomendaciones, así como proposiciones vagas de contenido de ejecución.

Planificación situacional: Para este enfoque la planificación es calcular, predecir y preceder las acciones para llevar una situación inicial a otras, hasta llegar a la que se pretende alcanzar. Se genera por instancias de discusión, cálculos y análisis de los actores de una organización que construyen una situación objetiva de un determinado acto social. Posee las siguientes características: Aborda la anticipación simulada por la práctica, asume supuestos más realistas, ya que quién planifica está dentro de la realidad, no tiene un diagnóstico único, ni una verdad objetiva, sino una explicación situacional, siempre está en acción, entre la relación del “debe ser” y el “puede ser” tiene expresión “lo viable” que presenta aspectos económicos, institucionales, culturales y políticos.

Planificación táctica operacional: Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Entre sus características están: Es conducida o ejecutada por los ejecutivos del nivel medio, trata con actividades normales programables, se maneja información interna y externa, sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión, cubre períodos cortos, está orientada hacia la administración de recursos y sus parámetros principales son la efectividad y la eficiencia.

Planificación estratégica: Es un proceso continuo y sistémico que relaciona el futuro con las decisiones actuales en el contexto de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de un conjunto de planes interrelacionados. Permite establecer claramente la misión y valores de la organización, como principio rector; tiene su origen en el ámbito organizacional y surge como fuente de consolidación de la planificación tradicional.

Las organizaciones deben emplear los cuatro tipos de planificación señaladas, puesto que todas están interrelacionadas, ya que cada nivel jerárquico debe considerar los planes establecidos en los otros niveles.

Lo señalado permite deducir que la planificación es un proceso cíclico, permanente, participativo e interactivo, apoyado en la formulación de planes

estratégicos, tácticos, situacionales y normativos como los presupuestos, con los cuales se persigue el establecimiento de objetivos factibles de lograr, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. Por tanto, es conveniente que en el CUHELAV, se planifiquen las actividades generadoras de ingresos propios, puesto esto les permitirá determinar la mejor manera de conducirse hacia la obtención de más recursos financieros.

Organización. Las instituciones suelen reunir personas con distintos niveles académicos, diferentes especialidades, así como diversas culturas y niveles socioeconómicos; quienes deben trabajar en conjunto para alcanzar objetivos comunes, siendo necesario desarrollar cierto grado de cooperación mutua, lo cual sólo se puede alcanzar utilizando estructuras y procesos que establezcan métodos que permitan a sus integrantes trabajar juntos. De acuerdo a Alegre, Berné y Galve (2008):

La organización comprende el establecimiento de una estructura intencional formalizada y permanente de roles para las personas que integran la empresa; de esta forma, los responsables de la administración se aseguran de que cada uno de los elementos que componen la empresa tengan un conocimiento de los papeles que han de desempeñar para el logro de los objetivos, lo que implica identificar y asignar todas las clases de tareas que han de ejecutarse para el logro de los propósitos de la empresa. (p.42).

Al analizar este concepto, se observa que el proceso organizativo, está fundamentado en la división del trabajo; sobre el particular, señala Rodríguez (2002):

La división del trabajo, en sentido estricto, para la organización significa la base que permite determinar las distintas actividades que se van a realizar, así como los deberes y las relaciones que existen entre ellas. Esa división y asignación de actividades y tareas resulta de dividir el trabajo total que, de acuerdo con sus objetivos, va a realizar la empresa y conduce al surgimiento de las unidades orgánicas. (p.17).

Puntualiza el autor que la división del trabajo es resultado de las diferentes funciones orgánicas de una organización y de la necesidad de agrupar las distintas

actividades, así como de circunscribir los conocimientos de la gente hacia áreas específicas de especialización.

En general, el propósito de la organización es suministrar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos específicos. Organizar trae como consecuencia una estructura que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes, el cual sugiere orden, arreglo y relación armónica.

Dirección. Para llevar a cabo las actividades que fueron establecidas, en la planeación y organización, se deben tomar medidas para que la fuerza laboral ejecute las tareas que le sean encomendadas. Según Da Silva (2006), la dirección tiene que ver con la “influencia para que otras personas realicen sus tareas de modo que se alcancen los objetivos establecidos, lo cual incluye energizar, activar y persuadir a esas personas”. (p.10).

Por su parte, Robbins (2005), expresa que “los gerentes dirigen cuando motivan a sus subordinados, influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquiera otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados”. (p.9).

En tal sentido, una buena dirección debe lograr que la fuerza laboral, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de los objetivos de la organización y de su unidad funcional. Acota Rodríguez (2002), que “se pueden hacer planes, organizar y tomar decisiones, pero no se logra ningún resultado tangible hasta que se las actividades propuestas y organizadas, son ejecutadas”. (p.224). Para este autor, la dirección como parte del proceso administrativo se compone de varios elementos, tales como:

Toma de decisiones: Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.

Integración: Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que

aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.

Motivación: La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.

Comunicación: La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no sólo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.

Supervisión: Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. (p. 229).

La dirección es muy importante, porque se debe tener en cuenta que son las personas quienes llevan a cabo los avances, los logros, pero también los errores de sus organizaciones, por ello, es necesario propiciar los ambientes, las técnicas y las herramientas que permitan un óptimo desempeño.

Control. Es la función que se encarga de comparar el desempeño real con los parámetros determinados previamente, es decir con lo planeado. Alegre, Berné y Galve (2008), definen el control como “la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos...contrasta lo planeado y lo conseguido para desencadenar las acciones correctoras, que mantengan el sistema regulado, es decir orientado a sus objetivos”. (p. 42).

Así mismo, Robbins (2005), expresa lo siguiente:

Después de fijar las metas (planeación), formular los planes (planeación), decidir el esquema estructural (organización) y contratar, capacitar y motivar al personal (dirección), es preciso evaluar si las cosas van como estaba previsto. Hay que comparar el desempeño real con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, es decir de la administración retomar las riendas del desempeño. Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que entendemos por la función de control. (p.9).

En tal sentido, la esencia del control es comprobar que los procesos y las actividades se están realizando de manera adecuada, para asegurar que se está progresando en forma satisfactoria hacia la consecución de los objetivos predeterminados.

De lo señalado anteriormente, se deduce que el control tiene un propósito, por lo que Rodríguez (2002), hace mención a los siguientes objetivos:

- Comparar los resultados de la actividad con los objetivos asignados a los responsables de obtener estos resultados.
- Suministrar información sobre las desviaciones que pueden presentarse entre lo planeado y los resultados.
- Proporcionar políticas, reglas y medios para evaluar dichas desviaciones, concediéndoles su verdadera importancia.
- Suministrar a los responsables informes de valoración para la toma de decisión, cuyo producto son las medidas correctivas.
- Conocer las causas que producen las desviaciones para modificarlas de manera favorable en lo posible, actuando sobre los factores internos y externos.
- Mantener una atención constante sobre el desarrollo de las operaciones para extraer conclusiones, las cuales eviten futuras desviaciones y permitan mejorar la planeación.
- Apoyar y guiar la actuación de los ejecutores manteniendo sus esfuerzos en línea con los objetivos y metas perseguidos.
- Verificar que todos los recursos y medios de la empresa sean utilizados en la cuantía prevista para cumplir con los objetivos de la misma.

Complementando este punto del control, el autor Rodríguez (2002), señala que por ser un proceso se precisa ejecutarlo en las siguientes fases:

Implantar normas o estándares para el control: Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.

Medir y juzgar lo que se ha realizado: La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.

Corrección: La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

Retroalimentación: El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control. (p. 236).

Se observa que el control consiste en la verificación las actividades, para localizar e identificar las fallas existentes y, luego indicar las correcciones que ameritan aplicarse y así conseguir los objetivos organizacionales, por tanto, un buen control en el manejo de las operaciones puede significar una ventaja para el CUHELAV, pues permitiría que sus ingresos propios se gestionen de manera adecuada y, de esta manera, no incurrir en costos innecesarios y además obtener utilidad.

Continuando con las bases teóricas de este estudio y considerando que la misma tiene como objetivo analizar la gestión de los ingresos propios, se estimó pertinente ahondar en esta temática.

Ingresos Propios

Un ingreso es el dinero o cualquier otra ganancia o rendimiento de naturaleza económica obtenido durante cierto periodo de tiempo. En cuanto a los ingresos propios, Callejas (2012), citando a Suarez, (2004), indica que “son la totalidad de las percepciones de las diversas entidades del sector público, exceptuando las transferencias y los ingresos por financiamiento interno y externo”. (p.25).

Puntualizando en lo que respecta a las universidades, Ponsot (2005), señala que ingresos propios son:

...todas aquellas entradas al presupuesto, provenientes de fuentes de financiamiento distintas del Presupuesto Ordinario, que otorga el Ejecutivo Nacional. Están en esta categoría los ingresos por conceptos de: (a) Matrículas, (b) Aranceles, (c) Venta a terceros de bienes producidos en la universidad, (d) Servicios de asesoría y profesionales, (e) Beneficios o utilidades generadas en actividades réntales universitarias y (f) Intereses generados por operaciones financieras diversas. (s.p.).

Con base en esta definición, el autor categoriza los ingresos propios en tres fuentes, mencionadas a continuación:

1. Matrículas y aranceles sujetos a oportunidades de estudio y emisión de documentos que tienen que ver con la propia actividad docente universitaria, las cuales, aún cuando no generaran ingresos, habría que realizar, pues son inherentes a la razón de ser de la institución.
2. Venta de bienes, servicios o asesorías y beneficios de la actividad empresarial. Éstas generalmente son de carácter eventual e involucran la participación directa de personal académico, especialmente investigadores y extensores, bien sea en la elaboración de los productos que se venden, o en la prestación de los servicios, o en la gerencia empresarial universitaria.
3. Rentas e intereses provenientes de alquileres y colocaciones financieras diversas. En este caso, la universidad pone a producir su capital, entendido éste como excedentes del presupuesto ordinario (si los hubiere), manejos financieros en bancos y diferimiento de pagos, y cobro de rentas por el uso de instalaciones muebles e inmuebles propiedad de la universidad.

De acuerdo con los planteamientos del autor, en el CUHELAV, se realizan actividades generadoras de ingresos propios, que pueden ser incluidas en las tres fuentes señaladas; específicamente, en la primera categoría están incluidos los aranceles por constancias de estudio, notas, certificaciones y derecho de grado. En la segunda categoría se encuentra el dinero percibido por las habitaciones, el restaurante y los cursos ofertados; mientras, en la última categoría están las rentas por el alquiler del auditorium y salones, además del espacio de la fotocopidora, todo ello, indica que las fuentes están bastante diversificadas, por tanto, es necesario evaluarlas con el fin de identificar, los motivos por los cuales la institución tiene tanta dependencia con el presupuesto asignado, justificando ampliamente esta investigación.

En efecto, Ponsot (2005), expresa que en el tratamiento de los ingresos propios, algunas veces, se presentan determinados problemas, entre los que destaca:

- (1) Compromisos laborales adquiridos en actividades generadoras de ingresos propios, no previstos por la institución y que, debido al carácter temporal de dichas actividades, dejan una carga indeseable de pasivos laborales, (2) Observaciones reiteradas de la Unidad de Auditoría Interna hacia algunas dependencias universitarias en cuanto al trato que dan al tema, (3) Figuras jurídicas universitarias que han sido creadas con intenciones de generar ingresos y que resultan no sólo no generándolos, sino incluso, ocasionando

cargas económicas adicionales para la institución, (4) Discusión sobre la distribución de los ingresos generados entre dependencias universitarias o entre la institución y el personal responsable de la generación de tales ingresos, entre otros. (s.p.).

Estos planteamientos reflejan, por una parte, que los ingresos propios no deben ser manejados de forma conjunta, pues varían en el grado de complejidad, por otra parte, que requieren de una gestión efectiva para evitar los inconvenientes señalados, por ende, las actividades que los generan necesitan ser planificadas, organizadas, dirigidas y, particularmente, controladas.

Sobre el particular, el autor, expone algunos aspectos a ser considerados en el manejo de los ingresos propio, de los cuales se presenta un resumen. En cuanto a las *matrículas y aranceles*, se aconseja realizar un análisis exhaustivo de cada rubro, eliminar aquellos que se consideren fruto normal de la actividad universitaria, ya que lo que se cobra por ellos, en la mayoría de los casos, ni siquiera cubre los costos y ajustar aquellos pertinentes, en ningún caso por debajo de sus costos administrativos.

Respecto a la *venta de bienes, servicios o asesorías y beneficios de la actividad empresarial*, conviene lograr la máxima flexibilidad posible en la administración de estos ingresos, no sólo por los aportes económicos para la institución, sino porque representan oportunidades para que la planta docente y de investigación se nutra de la realidad al enfrentar problemas verdaderos, además son fuentes primarias de investigación que son de utilidad en el desarrollo y crecimiento personal del académico, como en su contribución al país.

En relación a las *rentas e intereses provenientes de alquileres y colocaciones financieras diversas*, el autor opina que mientras no se vean afectados los pagos a empleados y proveedores, traslados a cajas, fondos y demás organismos de bienestar social relacionados, no sólo no debería haber ningún inconveniente en que la institución ponga a producir sus excedentes, sino que el no hacerlo sería incluso desaprovechar importantes oportunidades. Al respecto, en el CUHELAV, como se señaló anteriormente, por el déficit presupuestario, estos ingresos se generan sólo por

el alquiler del auditorium y salones, además del espacio de la fotocopidora.

Directamente relacionado con lo señalado, otro problema que puede suscitarse por una inadecuada gestión de los ingresos propios, es que la prestación de servicios, firma de convenios para el asesoramiento tecnológico, elaboración de proyectos y ofrecimiento de cursos, entre otros, pueden desvirtuarse de la responsabilidad social de la institución, enfocándose más en los aspectos financieros; pero también, se corre el riesgo de privilegiar a grupos de la sociedad que están en capacidad de pagar más por dichos servicios, por tanto, es necesario identificar el mercado hacia el cual se dirigen los productos o servicios ofertados por la institución, de manera de ajustar la generación de ingresos a las condiciones reales, lo que amerita un análisis de cada una de las fuentes generadoras de recursos, elemento que revela la pertinencia de esta investigación.

Prosiguiendo con el estudio, dado que los aspectos financieros están vinculados de manera directa con el presupuesto, se desarrolla este punto a continuación.

Presupuesto

Al hablar de presupuesto es necesario hacer mención a un elemento relevante como es la planificación -descrito con anterioridad- ya que constituye una importante herramienta de la política gubernamental, mediante la cual el Estado distribuye los recursos para alcanzar los objetivos contemplados para el próximo ejercicio fiscal.

De lo anterior, se puede señalar que el presupuesto permite la operatividad de los planes de gobierno en el lapso de un año, proyectando la atención de las necesidades de la población de manera inmediata y, a su vez, facilita abordar con mayor eficacia la solución de los problemas sociales. Esto es posible, porque en el presupuesto se especifican las metas concretas a cumplir por cada ente u órgano institucional que conforma al Estado, cuantificándose cada acción y calculando los recursos imprescindibles para su concreción en el corto y mediano plazo.

En tal sentido, Moya (2006), define el presupuesto como un “instrumento legal mediante el cual se determinan los ingresos, gastos y fuentes de financiamiento de los recursos, en un periodo determinado para llevar a cabo el cumplimiento de los fines del estado”. (p.78).

Considerando lo anterior, se argumenta que un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros las operaciones y recursos que forman parte de una organización para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. Al ser un plan, esto significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar; es integrador, ya que indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades del ente, está dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global.

En tal sentido, el presupuesto puede considerarse como una herramienta que permite la asignación de responsabilidades a distintos funcionarios del nivel medio hacia arriba de la pirámide de gestión organizacional, como la anticipación a eventos futuros, la cual debe ser constantemente observada a fin de evitar desviaciones de las metas propuestas en el plan financiero proyectado por la gerencia, independiente de la metodología presupuestal que se utilice.

Objetivos del Presupuesto

El presupuesto, se presenta como un instrumento fundamental que permite según Portocarrero (2006):

Prever y dirigir eficientemente el curso futuro de la organización y no ser víctima de circunstancias del azar que bien pueden controlarse mediante un adecuado planeamiento de programas y proyectos de corto, mediano y largo plazo, así como las operaciones diarias del negocio. (p.79).

Tal afirmación, se sustenta en la utilización de la técnica presupuestal, la que, además de cumplir el papel de herramienta financiera, de planeación y control administrativo, suministra los elementos necesarios para la toma acertada de decisiones. De esta manera, las personas involucradas en el proceso deben articular financieramente la organización, ubicándose en el horizonte de tiempo, es decir, en dónde se debe estar y cómo orientarse hacia el logro de los objetivos.

Los lineamientos anteriores hacen relación al manejo de la técnica presupuestal en las organizaciones que trabajen bajo la filosofía de gestión moderna

gerencial enmarcada en los más altos principios de la eficiencia como patrón único del fortalecimiento y crecimiento empresarial. Es así como el presupuesto, puede ser útil a la gerencia en cualquier nivel, especialmente si refleja el esquema organizacional, dado que solamente cuando los planes están terminados, coordinados y desarrollados lo suficientemente como para adecuarse a las operaciones de los distintos departamentos, podrá prepararse un presupuesto departamental útil como instrumento de planeación y control.

Presupuesto y Planificación

El presupuesto se vale de datos que permiten correlacionar la planeación y permite que la autoridad se delegue sin pérdida de control. En otras palabras, reducir los planes a números obliga a un tipo de orden que permite al gerente ver claramente qué capital será invertido, por quién y dónde y qué gastos, ingresos o unidades de materiales o productos físicos derivan de los planes, permitiendo a la gerencia delegar más libremente la autoridad para que se cumpla con el plan dentro del límite del presupuesto.

Al respecto, Portocarrero (2006), señala los planes utilizados en el sector público, de acuerdo al ámbito espacial.

Planes nacionales. Son de la competencia del Poder Ejecutivo Nacional y entre ellos, están:

Plan Nacional de Desarrollo: Define los objetivos, estrategias, políticas, medidas, metas y proyectos que orientan la acción de gobierno en el período constitucional.

Plan Operativo Anual Nacional: Define los programas y proyectos estratégicos que llevará a cabo el Ejecutivo Nacional.

Plan Nacional de Desarrollo Regional: Define los objetivos, estrategias, inversiones, metas y proyectos para el desarrollo regional del país, a corto, mediano y

largo plazo.

Plan Nacional de Desarrollo Sectorial: Definen los objetivos, estrategias, políticas, medidas, metas y proyectos para el desarrollo de los diferentes sectores económicos y sociales.

Plan Nacional de Desarrollo Institucional: Define los objetivos, estrategias, políticas, medidas, metas y proyectos para el desarrollo y modernización de la Administración Pública.

Plan Operativo: Cada uno de los órganos y entes de la Administración Pública deben elaborar su respectivo Plan Operativo, donde se concreten los programas, proyectos y acciones a desarrollar en el año fiscal correspondiente, en conformidad con las directrices del Plan Operativo Anual Nacional.

Planes estatales y municipales. Son competencia de los gobiernos locales, los básicos son:

Plan Estatal de Desarrollo: Expresa las directrices de gobierno de cada uno de los estados, para el período de cuatro años de gestión. En su formulación deberá tomarse en consideración lo dispuesto en las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación, Plan Nacional de Desarrollo y el Plan de Desarrollo Regional.

Plan Municipal de Desarrollo: Expresa las directrices de gobierno de cada uno de los municipios, para el período de cuatro años de gestión.

Tomando en consideración las anteriores clasificaciones, y aunque son diferentes las acepciones relacionadas con los tipos de presupuestos existentes, mirados como clasificación de la técnica presupuestal, su naturaleza dependerá de la organización en donde se lleve a cabo, debiéndose tomar en cuenta los costos de operación desagregados por rubros, según el objeto y naturaleza de cada institución.

Tipos de Presupuesto

Respecto a los tipos de presupuesto, los autores Cárdenas y Nápoles (2002), así como Del Rio (2009), entre otros, concuerdan en clasificarlos en presupuesto de

Promoción de aplicación y por programa

De promoción: Son proyectos financieros que estiman los ingresos y los egresos, para uno o más ejercicios futuros. Señala Del Río (2009), que estos presupuestos “se presentan en forma de proyecto financiero y de expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y los egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal”. (p.I-17).

De aplicación: Son aquellos que se elaboran para solicitud de créditos, constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos, según lo proyectado dentro del presupuesto establecido. Según Cárdenas y Nápoles (2002), “son aquellos que se elaboran con objeto de solicitar líneas de crédito y realizar pronósticos de distribución de recursos”. (p.5).

Por programas: Este tipo de presupuesto se calcula y desglosa en sub actividades, de tal manera, que cada una constituya un programa o paquete completo. Es utilizado en la administración pública con el fin de planificar con mayor grado de análisis las inversiones y los gastos. De acuerdo con Cárdenas y Nápoles (2002):

“son un conjunto de procedimientos que, sistemáticamente ordenados en forma de proyectos, actividades, obras y trabajos a efectuar; señalan objetivos y costos de ejecución, racionalizan el gasto público y mejoran la selección de actividades de un gobierno. Este presupuesto cumple el propósito de combinar los recursos disponibles en el futuro inmediato con las metas a corto plazo, pero también incluyen objetivos de largo y mediano plazos. (p.6).

Dentro del presupuesto por programa, existen las siguientes categorías: función, sub-función, programas, subprogramas, actividad, proyecto o tarea, obra y trabajo. Este tipo de presupuesto en opinión coincidente de los autores busca cumplir objetivos para una mejor planificación del gasto público, por otra parte se utiliza en proyectos específicos que necesitan de una gran inversión.

En linean generales, el presupuesto es una herramienta que contribuye al logro de los propósitos que se plantea la gerencia de una organización, considerando elementos como la competitividad, innovación y eficiencia.

Educación Universitaria en Venezuela

El sistema de educación superior se rige por la Ley de Universidades, publicada en Gaceta Oficial No.1429, Extraordinario, del 8 de septiembre de 1970. Dicha Ley en su articulado establece que:

Artículo 1.- Las Universidades fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.

Artículo 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.

Estos artículos reflejan que la educación superior ésta está llamada a jugar un papel relevante en el desarrollo del país, mediante la vinculación de los sectores académicos con el sector productivo, fortaleciendo los objetivos de inserción y competitividad, con equidad, excelencia y calidad.

Igualmente, la Ley de Universidades establece la coordinación del sistema, a través de órganos como el Consejo Nacional de Universidades (CNU), el cual está encargado de asegurar el cumplimiento de la misma, de coordinar las relaciones entre las universidades con el resto del sistema educativo y de armonizar sus planes docentes, culturales y científicos y planificar su desarrollo de acuerdo con las necesidades del país.

Los objetivos que persigue la educación universitaria, están establecidos en la Ley Orgánica de Educación, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.929, Extraordinario, del 15 de agosto de 2009, la cual sanciona:

Artículo 32. La educación universitaria profundiza el proceso de formación integral y permanente de ciudadanos críticos y ciudadanas críticas, reflexivos o reflexivas, sensibles y comprometidos o comprometidas, social y éticamente con el desarrollo del país, iniciado en los niveles educativos precedentes. Tiene como función la creación, difusión, socialización, producción, apropiación y conservación del conocimiento en la sociedad, así como el estímulo de la creación intelectual y cultural en todas sus formas. Su finalidad es formar profesionales e investigadores o investigadoras de la más alta calidad y

auspiciar su permanente actualización y mejoramiento, con el propósito de establecer sólidos fundamentos que, en lo humanístico, científico y tecnológico, sean soporte para el progreso autónomo, independiente y soberano del país en todas las áreas.

La educación universitaria estará a cargo de instituciones integradas en un subsistema de educación universitaria, de acuerdo con lo que establezca la ley especial correspondiente y en concordancia con otras leyes especiales para la educación universitaria. La ley del subsistema de educación universitaria determinará la adscripción, la categorización de sus componentes, la conformación y operatividad de sus organismos y la garantía de participación de todos y todas sus integrantes.

Se observa que la Ley enfatiza en la formación de profesionales e investigadores, el mejoramiento profesional permanente y el fortalecimiento de lo humanístico, científico y tecnológico, elementos ligados a la docencia, investigación y extensión, funciones básicas de las instituciones de educación superior venezolana.

Tipología de las Instituciones del Sistema Universitario

La educación superior en Venezuela es un conjunto heterogéneo de instituciones, entre ellas: Universidades, institutos pedagógicos, institutos politécnicos, tecnológicos, colegios universitarios, institutos de formación de oficiales de las Fuerzas Armadas, institutos especiales de formación docente, los de bellas artes y los de investigación. No obstante, a pesar de esta diversidad se suelen clasificar en universidades e institutos y colegios universitarios, razón por la cual se habla de un sistema binario de la educación superior.

Universidades, dentro de esta categoría se encuentran tres tipos:

Universidades Nacionales Autónomas: Son instituciones que disponen de autonomía organizativa para dictar sus normas internas; autonomía académica para planificar, organizar y realizar sus programas de investigación, docencia y extensión; autonomía administrativa para elegir y nombrar sus autoridades y designar su personal docente, de investigación y administrativo; y autonomía económica y financiera para organizar y administrar su patrimonio. Por lo general, estas instituciones tienen programas de formación profesional en más de dos campos del

conocimiento.

Universidades Nacionales Experimentales: Han sido creadas por el Estado venezolano con el fin de ensayar nuevas orientaciones y estructuras académicas y administrativas. Estas universidades pueden gozar de cierta autonomía determinada por las condiciones especiales de su experimentación educativa. Su organización y funcionamiento se rige por reglamentos dictados por el Ejecutivo Nacional (artículo 10 Ley de Universidades).

Universidades Privadas: Son fundadas por personas naturales o jurídicas de carácter privado, se rigen en lo académico por la Ley de Universidades y para poder funcionar requieren de la autorización del Ejecutivo Nacional. Estas instituciones sólo pueden abrir aquellas facultades y carreras que sean aprobadas por el Consejo Nacional de Universidades (artículo 173 Ley de Universidades).

Actualmente, están las *Universidades Territoriales*, las cuales surgen de la transformación que están presentando actualmente los Institutos y Colegios Universitarios.

Institutos y Colegios Universitarios, son instituciones especializadas en una o pocas áreas del conocimiento, pueden ser públicos o privados y se rigen por el Reglamento de los Institutos y Colegios Universitarios, Decreto N°865 del 27 de septiembre de 1995, el cual los define en su artículo 2, como “instituciones de educación superior, destinados a proveer recursos humanos en el campo de la ciencia, la tecnología y de los servicios que se requieran para el desarrollo del país y de la región”.

Dicho Reglamento, también establece los objetivos de estas instituciones e indica:

- Promover a través de los estudios de nivel superior, el desarrollo de la comunidad y de la región donde se encuentran establecidos.
- Ofrecer a sus alumnos una formación integral con un sólido basamento ético y humanístico.
- Desarrollar en el individuo una actitud crítica ante los problemas de la sociedad contemporánea y suministrarle los instrumentos conceptuales básicos que le permitan afrontar con éxito los futuros retos profesionales que la dinámica socio-económica les exija.

- Dirigir programas que conduzcan a la formación de un profesional calificado dentro de los parámetros de excelencia académica, de manera tal que pueda propiciar un incremento permanente en la productividad.
- Realizar programas de investigación, atendiendo a las necesidades y requerimientos regionales y nacionales del sistema productivo y económico del medio social.
- Establecer nuevas orientaciones, modernos sistemas de aprendizaje y estructuras en la Educación Superior.

Además, se señalan las normas generales de organización, mientras que en los reglamentos internos de cada institución, se determina la modalidad propia de conformación de los órganos directivos y de funcionamiento. Estos reglamentos deben ser aprobados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU) y, en el caso, de las instituciones oficiales no dependientes de este Ministerio; deben ser aprobadas, además, por el Ministerio u organismo público al cual se encuentran adscritos.

De acuerdo al CNU, OPSU (2001), los institutos y colegios universitarios se clasifican en:

Institutos Politécnicos: son instituciones de Educación Superior que desarrollan programas teórico-práctico en el campo de la Ingeniería. Los planes de estudio tienen una duración, estructuras y requisitos similares a los de las Facultades de Ingeniería de las Universidades, otorgan el título de Ingeniero o T.S.U., en la especialidad correspondiente.

Instituto Pedagógico: Es una institución de Educación Superior destinada a la formación del personal docente para los niveles de Educación Preescolar, Básica, Media Diversificada y/o Profesional. Otorga el título de profesor en la especialidad correspondiente.

Institutos Universitarios de Tecnología: Son instituciones de Educación Superior con esquemas de conocimiento prácticos en sus planes de estudios que preparan Técnicos Superiores en carreras cortas y en áreas prioritarias para ser incorporados en breve plazo al desarrollo industrial del país. Estos institutos ofrecen carreras terminales de dos y medio a tres años de duración.

Colegios Universitarios: Son instituciones de Educación Superior destinadas a la formación profesional en carreras de corta duración, para incorporarse al mercado de trabajo o permitirle continuar sus estudios niveles más avanzados en otras instituciones de Educación Superior. Otorga el título de Técnico Superior en la especialidad correspondiente.

Institutos Universitarios: Son instituciones creadas para la formación de Técnicos Superiores en las diversas disciplinas requeridas para el desarrollo del país. Gran parte de estas instituciones son creadas por iniciativa privada.

Institutos Universitarios Eclesiásticos: Son instituciones de formación eclesiástica con rango universitario, creadas para capacitar al individuo para la acción religiosa con proyección en la vida social.

Institutos Militares Universitarios: Estas instituciones de gran tradición en la historia del país, están destinadas a preparar, con vocación y aptitudes militares, Oficiales del Ejército. (pp.175-176).

Dada la naturaleza de la presente investigación, a continuación se profundiza sobre el tema de los Colegios Universitarios

Los Colegios Universitarios en el Subsistema de Educación Superior

Las instituciones oficiales de este sector son creadas mediante Decreto del Ejecutivo Nacional, previa consulta al Consejo Nacional de Universidades. Los proyectos de las instituciones privadas de este tipo son estudiados por el Ministerio de Educación, con el objeto de comprobar su capacidad académica y financiera; luego se solicita la opinión del CNU y, finalmente, el Ejecutivo también mediante decreto, autoriza su creación y funcionamiento.

Estas instituciones se rigen principalmente por el Reglamento de los Institutos y Colegios Universitarios y por decretos especiales del Ejecutivo Nacional, que establecen que los institutos y colegios universitarios son establecimientos dirigidos a proporcionar instrucción básica profesional; implantar nuevos sistemas de aprendizaje y realizar programas de investigación aplicada de acuerdo a sus áreas de competencia profesional.

De acuerdo a Álvarez, Medina y Morles (2003), en cada uno de los institutos y colegios existe un Consejo Directivo, un Consejo Académico, un Director y uno o dos Subdirectores. El Consejo Directivo es la máxima autoridad de la institución y está integrado por el Director, quien lo preside, un número comprendido entre seis y ocho miembros, entre los cuales están por lo general, el o los subdirectores, los jefes

de división, un representante de los docentes y uno de los estudiantes.

Este Consejo tiene, entre otras, las siguientes responsabilidades: cumplir y hacer cumplir los lineamientos de la política de desarrollo institucional fijados por el Ministerio de Educación; preparar el proyecto de plan anual de actividades, así como el presupuesto y, en el caso de las instituciones dependientes del MPPEU, tramitar su aprobación por este Despacho; proponer las modificaciones necesarias en la estructura académica y administrativa; proponer el número de alumnos para la admisión anual y los procedimientos de selección; velar por la buena marcha de la institución; y fomentar la integración de los distintos sectores económicos y sociales de la región al desarrollo de las actividades de enseñanza y extensión.

Por otra parte el Consejo Académico es un cuerpo colegiado en el cual están representados los profesores, alumnos, egresados y, en muchos casos, representantes del MPPEU. Este Consejo es presidido también por el Director. Tiene las siguientes atribuciones: servir como órgano de consulta y asesoría; estudiar y proponer medidas relativas a la organización y funcionamiento del instituto; estudiar y proponer modificaciones en los planes y programas de estudio; proponer acciones para consolidar la integración de la institución en relación a las otras instituciones, así como su incorporación a los planes de desarrollo nacional y regional.

Los directores y subdirectores son designados por el Ejecutivo Nacional. En los reglamentos internos de los institutos oficiales no dependientes del MPPEU y los del sector privado, se establece la forma de designación y tiempo de permanencia en el cargo de su personal directivo.

Para la administración de los planes de estudio, la mayoría de los institutos y colegios universitarios se organizan en divisiones y éstas en áreas. El área es la unidad funcional que integra las diferentes asignaturas que conforman un determinado campo de formación general o profesional. Las áreas a su vez se dividen en asignaturas. Al frente de cada una de las divisiones y áreas se encuentra un Jefe, responsable por el desarrollo y cumplimiento de las actividades docentes, de investigación, de extensión o de cooperación interinstitucional. Cada una de las asignaturas está bajo la responsabilidad de un profesor coordinador a quien compete

lo relativo a la planificación y administración de los cursos. En algunos institutos existe una organización departamental y en otros por programas.

La creación de nuevas carreras y especialidades, así como la modificación o supresión de las existentes en los institutos y colegios universitarios, sean estos públicos o privados, sólo puede hacerse mediante autorización expresa del MPPEU una vez estudiado el proyecto correspondiente.

También la creación de núcleos o extensiones de una misma institución en otras ciudades requiere la aprobación por parte del MPPEU, cuyo despacho es el que dicta las normas relativas al ingreso, ascenso, remuneración, perfeccionamiento, licencias y jubilación del personal docente y de investigación. Asimismo, es de su competencia la aprobación de los contratos, nombramientos, ascensos, retiros y demás movimientos relativos al personal.

Bases Legales

Este apartado trata de dar fundamento a la investigación, y tomando en cuenta que el Estado regula y condiciona el sistema educativo, por ello, se hará mención al siguiente articulado

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La Carta Magna, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453 del 24 de marzo del 2000, la cual establece en su artículo 2 que: “la educación y el trabajo son los procesos fundamentales” para alcanzar los fines de la sociedad y del Estado. Igualmente, los artículos 102 y 103 declaran la educación como un “derecho humano y un deber social” al cual todos los ciudadanos pueden tener acceso en igualdad de condiciones de calidad, oportunidad y gratuidad (hasta el pregrado universitario), sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones.

Así mismo, sanciona que el Estado asumirá la educación como función indeclinable en todos sus niveles y modalidades, para lo cual realizará una inversión

prioritaria, por cuanto ella es instrumento para la formación de la personalidad y el aprovechamiento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico.

El artículo 109, por su parte, declara, con relación a las universidades, que el Estado “reconoce la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a la comunidad académica dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación para beneficio de la Nación”. En este sentido, las universidades tienen autonomía para darse sus normas de gobierno, planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión y para la administración eficiente de su patrimonio, bajo el control que, a tales efectos, establezca la ley. De esta manera se establece por una parte, la autonomía universitaria y por la otra el control y vigilancia que el Estado debe ejercer para garantizar la calidad y pertinencia social de las actividades docentes, de investigación y extensión y la eficiencia en la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros que el Estado otorga a las instituciones de educación superior.

La Constitución en el artículo 104, establece que la educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica, a quienes se les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente en un régimen de trabajo y de vida acorde con su elevada misión. Para ello establece el estímulo a la actualización permanente y un sistema de ingreso, promoción y permanencia basado en criterios de evaluación de méritos.

Ley Orgánica de Educación

La Ley Orgánica de Educación establece que “la educación tiene como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática” (Artículo 3) y constituye un servicio público y actor primordial del desarrollo nacional” (Artículo 4). En tal sentido, el Sistema Educativo Venezolano está conformado por cuatro niveles y diversas modalidades de estudio.

Las modalidades de estudio son: la educación especial, la educación para las

artes, la educación militar, la formación de ministros del culto, la educación de adultos y la educación extraescolar. En cuanto a los nivel de educación están representados por la educación preescolar (para niños menores de siete años), la educación básica (con nueve años de estudio, a partir de los siete años de edad); la educación media o secundaria, la cual exige 3 años de estudio; y la educación superior, la cual incluye los estudios de grado (llamados comúnmente profesionales o “de pregrado”) y los estudios de postgrado o avanzados, todos posteriores al bachillerato.

Igualmente esta Ley, establece que los principios rectores de la educación universitaria son:

Artículo 33. La educación universitaria tiene como principios rectores fundamentales los establecidos en la Constitución de la República, el carácter público, calidad y la innovación, el ejercicio del pensamiento crítico y reflexivo, la inclusión, la pertinencia, la formación integral, la formación a lo largo de toda la vida, la autonomía, la articulación y cooperación internacional, la democracia, la libertad, la solidaridad, la universalidad, la eficiencia, la justicia social, el respeto a los derechos humanos y la bioética, así como la participación e igualdad de condiciones y oportunidades. En el cumplimiento de sus funciones, la educación universitaria está abierta a todas las corrientes del pensamiento y desarrolla valores académicos y sociales que se reflejan en sus contribuciones a la sociedad.

Esta Ley, al igual que la Carta Magna, también reconoce la autonomía universitaria, pero también destaca el control del Estado, y en lo referente al uso de los recursos, en el Artículo 34, indica:

Es responsabilidad de todos y todas, los y las integrantes del subsistema, la rendición de cuentas periódicas al Estado y a la sociedad sobre el uso de los recursos, así como la oportuna información en torno a la cuantía, pertinencia y calidad de los productos de sus labores.

En tal sentido, es importante que el CUHELAV, analice la gestión de sus ingresos propios, pues esto le permitirá aplicar los correctivos necesarios y, de esta manera, podrá demostrar la transparencia de su administración, lo que pone de manifiesto la relevancia de este estudio.

Reglamento de los Institutos y Colegios Universitarios

En cuanto a los aspectos financieros, este marco jurídico, establece una serie de pautas, en las que destaca en el artículo 54 que la formulación, elaboración y presentación del presupuesto de los institutos y colegios universitarios se hará de acuerdo a las normas señaladas por los ministerios competentes; así mismo, exige que los directores de los institutos o colegios rindan cuenta formal y justificada al MPPEU, la cual debe ir acompañada por los documentos y comprobantes que acrediten la exactitud y legalidad de las operaciones efectuadas en el respectivo ejercicio económico, razón por la cual, es importante llevar una adecuada gestión de los ingresos propios, para asegurar que su manejo se ajusta a las exigencias de la Ley.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal

Por otra parte, dado que el CUHELAV, es un organismo adscrito al sector público, está sujeto al control, vigilancia y fiscalización de la Contraloría General de la República, por tanto, debe ceñirse a las disposiciones de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 6.013, Extraordinario, del 23 de diciembre de 2010, la cual sanciona:

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.

Se observa que la Ley exige la eficiencia, economía y calidad en las operaciones, lo cual sólo es posible de alcanzar con una gestión que permita la planificación, organización, dirección y control de cada una de las actividades, con el fin de utilizar eficiente y eficazmente los recursos, en pro del logro de los objetivos institucionales.

De hecho, la Ley, en el artículo 52, exige que los administradores establezcan un sistema de control interno e indica en el artículo 91, numerales 9 y 10, que constituyen supuestos generadores de responsabilidad administrativa la falta de planificación, omisión del control previo, así como el incumplimiento injustificado de las metas señaladas en los correspondientes programas o proyectos.

En tal sentido, analizar la gestión de los ingresos propios, coadyuva a que el CUHELAV, cumpla cabalmente con el marco jurídico establecido y que sus administradores eviten enfrentar sanciones de tipo legal, por la planificación o el control inadecuado de los mismos.

Es importante destacar que el **Decreto con Rango, Valor y Fuerza de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público**, publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 39.955, del 29 de junio de 2012, en el artículo 132, también exige que los organismos enfaticen en el control interno, indicando que debe ser integral e integrado, abarcando los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión.

Términos Básicos

Con el propósito de aportar una mayor comprensión del tema desarrollado, se presenta una definición de los términos más relevantes, entre ellos:

Gestión: Planificación, organización, dirección y control de las actividades ejecutadas en una entidad, con el fin de utilizar racionalmente los recursos, operar de la manera más apropiada y, a su vez, alcanzar los objetivos previstos.

Ingresos propios: Recursos financieros generados por la propia institución a través de mecanismos variados.

Presupuesto: Herramienta de la política gubernamental, mediante la cual el Estado distribuye los recursos para alcanzar los objetivos contemplados para el próximo ejercicio fiscal.

Planificación: Procedimiento para determinar los objetivos y las metas del desempeño futuro de una organización, así como las tareas y los recursos que se usarán para alcanzarlos

Organización: Estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, para lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Dirección: Manera de orientar al recurso humano, mediante la comunicación y la habilidad de liderazgo y motivación, con el fin de promover un desempeño eficiente.

Control: Función encargada de asegurar que las actividades se ejecuten conforme a lo planeado, organizado y dirigido, señalando las fallas con el fin de repararlas y evitar que se repitan.

Operación: Cada uno de los pasos que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada.

Actividad: Una o más operaciones a fines y sucesivos que forman parte de un procedimiento ejecutado por una misma persona o una misma unidad administrativa.

Función: Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización, de cuyo ejercicio es responsable un órgano, departamento administrativo o persona.

Responsabilidad: Es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de dar cumplimiento a las acciones recomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente

Sistema presupuestario: Conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que rigen el proceso presupuestario de los entes y órganos del sector público.

Sistema educativo: Conjunto orgánico y estructurado que integra políticas, planteles y servicios para garantizar el proceso educativo y la formación de las personas.

Operacionalización de Objetivos

En las investigaciones se utiliza la operacionalización para transformar el objetivo general a términos concretos, observables y medibles, estableciendo los indicadores para cada categoría de análisis, así como las técnicas e instrumentos de obtención de información. Según Bernal (2006), “es el procedimiento mediante el cual se determinan los indicadores que caracterizan o tipifican a las variables de una investigación con el fin de hacerlas observables y medibles con cierta precisión y facilidad”. (p. 104).

Al respecto, es de señalar que se efectúa en el cuadro técnico-metódico, el cual según Hurtado y Toro (2007), “busca la descomposición de los objetivos o de las hipótesis de investigación en unidades de contenido más precisas que el enunciado general que los define”. (p.88).

A continuación se presenta el cuadro metódico de esta investigación.

Cuadro 2.

Operacionalización de objetivos

Objetivo General						
Analizar la gestión de los ingresos propios llevada a cabo en el Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos.						
Objetivos Específicos	Categoría de análisis	Indicadores	Técnica	Instrumento	Fuentes	Ítems
Describir las fuentes de ingresos propios en el CUHELAV.	Fuentes de ingresos propios.	-Alquiler de espacios -Habitaciones -Restaurante -Cursos -Aranceles -Derecho a grado	Observación	Registro anecdótico	Actividades que generan ingresos propios	
Señalar los factores que inciden en la generación de los ingresos propios en el CUHELAV.	Factores que inciden en la generación de los ingresos propios.	-Gestión -Personal -Equipos -Costos - Precios de los servicios -Publicidad -Competitividad	Entrevista	Guía de Entrevista	Supervisores de las actividades generadoras de ingresos propios	1,2,3,4,5 6,7 8 9,10 11,12 13,14,15 16
Identificar las fortalezas y debilidades de la gestión de los ingresos propios en el CUHELAV.	Fortalezas y debilidades de la gestión de los ingresos propios.	-Debilidades -Fortalezas	Entrevista	Guía de Entrevista	Supervisores	17,18 19
Determinar la contribución de la generación de ingresos propios al presupuesto del CUHELAV.	Contribución de los ingresos propios al presupuesto del CUHELAV	-Aporte de cada fuente -Presupuesto -Nivel de dependencia con los aportes del Estado	Fichaje	Ficha de registro	Registros, libros, TEG, páginas web.	

Fuente: Autora (2014)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación

Los enfoques son los modelos de acción para la búsqueda del conocimiento, es decir, es una manera de representar objetivamente un conocimiento, un modelo al cual se llega para convalidar una manera de percibir la realidad. Entre los enfoques más comunes en investigación están el cuantitativo y el cualitativo.

Los estudios con enfoque cualitativo, son definidos por Palella y Martins (2010), como aquellos en los que los investigadores “hacen registros narrativos de los fenómenos estudiados mediante técnicas como la observación y las entrevistas”. (p.43).

En tal sentido, la presente investigación está enmarcada dentro de este enfoque, pues para su desarrollo se emplearon las técnicas señaladas por los autores, las cuales no requieren la aplicación de modelos matemáticos y estadísticos para su interpretación.

Tipo de Investigación

Existen diversos tipos de investigación y de acuerdo a los objetivos del estudio, generalmente se complementan entre sí; particularmente, en este proyecto se utilizan la descriptiva, analítica y de campo, las cuales se describen a continuación.

Investigación descriptiva: Según Bernal (2006), la investigación descriptiva, es aquella donde “se reseñan las características o rasgos del fenómeno objeto de

estudio. Se deben describir los aspectos más característicos y distintivos, o sea, las propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás”. (p.112).

En este sentido, el estudio es de tipo descriptivo, pues buscó caracterizar la gestión de los ingresos propios en el CUHELAV, para obtener un panorama general de la situación actual, lo que permitió definir el problema con el propósito de analizarlo.

Investigación analítica: Trata de identificar las sinergias menos evidentes del evento analizado, Hurtado (2010), citando a Bunge, señala que “es aquella que trata de entender las situaciones en términos de las relaciones de sus componentes. Intenta descubrir los elementos que componen cada totalidad y las interconexiones que dan cuenta de su integración”. (p.103).

El estudio se considera de este tipo, ya que mediante el análisis de la gestión de los ingresos propios en el CUHELAV, se evaluó la planificación, organización, dirección y control de las actividades generadoras de recursos financieros, lo cual permitió identificar los elementos influyentes en la gestión y determinar los aspectos que ameritan ser potenciados o, por el contrario, corregidos.

Investigación de campo: Se determina por el origen de la información para desarrollar el estudio. Según la opinión de Hurtado (2010), se emplea esta tipología si “la información se recoge en su ambiente natural”. (p.148).

Al respecto, la presente investigación se considera de campo, porque para su desarrollo fue necesario obtener información directamente del CUHELAV, en cuanto a la manera como se planifican, organizan, dirigen y controlan las actividades que generan ingresos propios y, después del análisis respectivo, determinar las fortalezas y debilidades.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación se refiere a la manera cómo los investigadores obtienen la información necesaria para desarrollar el estudio. Gómez (2006), opina que “el diseño es el plan de acción a seguir en el trabajo de campo.” (p.21).

En este orden de ideas, para la obtención de la información se procedió de la siguiente manera:

Diseño de los instrumentos: Esta fase parte de la operacionalización de objetivos, tomando en consideración los indicadores de la categoría de análisis, se enunciaron los ítems que conforman los instrumentos, que en este caso son un registro anecdótico y una guía de entrevista.

Validez de los instrumentos: Una vez diseñada la guía de entrevista fue validada para corroborar que los ítems miden lo que realmente pretenden evaluar, empleándose el juicio de expertos.

Aplicación de los instrumentos: Luego de validar la guía de entrevista, la misma se aplicó a los Supervisores de las actividades generadoras de ingresos propios en el CUHELAV, para conocer sus puntos de vista respecto a la forma como se planifican, organizan, dirigen y controlan las áreas a su cargo, así como de otros factores que pueden incidir en su correcta administración. En cuanto al registro anecdótico, se procedió a observar la ejecución de las actividades, con el fin de describirlas.

Tratamiento de la información: Se refiere al procesamiento de los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos. Tanto el registro anecdótico, como la guía de entrevista se analizaron de manera cualitativa.

Presentación y análisis de resultados: Refleja e interpreta la información obtenida, con lo cual fue posible analizar la gestión de los ingresos propios llevada a cabo en el CUHELAV, para facilitar la identificación de sus fortalezas y debilidades, de manera que la institución cuente con un instrumento que le permita establecer acciones para el fortalecimiento del autosostenimiento y minimización de la extrema dependencia con los recursos asignados por el Estado.

Población y Muestra

La *población* es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades dan origen a los datos de la investigación Según Pérez (2006), es “el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a

estudio; pertenecen a la investigación y son la base fundamental para obtener la información”. (p.75).

En tal sentido, la población en este estudio está conformada por los cinco (5) responsables de las actividades generadoras de ingresos propios en el CUHELAV, pues la información relevante para desarrollar la investigación fue suministrada por estas personas. Específicamente, el alquiler del auditorium, salones y espacio de la fotocopidora corresponde al Área de Eventos, los aranceles por constancias de estudio, notas, certificaciones y derecho de grado son injerencia de la Coordinación de Control de Estudios, el alquiler de habitaciones concierne al Área de Alojamiento, el restaurante es manejado por el Área de Alimentos& Bebidas, mientras que los cursos atañen al Área de Extensión y Producción.

Respecto a la *muestra*, es una porción de la población que es seleccionada con la finalidad de obtener información válida y representativa. Sobre este punto, Arias (2012), es de la opinión que:

La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. En este sentido, una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población. (p.83).

Para el presente estudio no se seleccionó ninguna muestra, ya que debido a lo reducido de la población, lo que la hace accesible y finita, se consideró el conjunto total de la población, es decir, las cinco (5) personas responsables de las actividades generadoras de ingresos propios en el CUHELAV. Comenta el autor: “Si la población...resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de **toda la población objetivo**, sin que se trate estrictamente de un censo”. (p.83).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

La investigación parte de la información recolectada y para su obtención es necesario que se utilicen algunas técnicas e instrumentos. Por ser una investigación de

campo, parte de la información recolectada en el CUHELAV, pero, también necesita de fuentes secundarias conformadas por textos, documentos, TEG, entre otros.

Técnicas

De acuerdo a lo señalado por Urbano y Yuni (2006), técnicas “son los procedimientos mediante los cuales se generan informaciones válidas y confiables, para ser utilizadas como datos científicos. La función primordial de las técnicas de recolección de información es el registro de los fenómenos empíricos”. (p.29). Específicamente, en esta investigación se emplearon las técnicas de la observación, entrevista y fichaje.

Observación: Consiste en el uso de los sentidos, para captar la realidad estudiada. Según Arias (2012), esta técnica “consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. (p. 69).

Se utilizó con el fin de tener una visión conjunta de las actividades generadoras de ingresos propios en el CUHELAV, específicamente, las relacionadas al alquiler de espacios, emisión de constancias de estudio, notas, certificaciones y derecho de grado, alquiler de habitaciones, restaurante; así como los cursos, lo cual permitió la descripción de las mismas.

Entrevista: Permite obtener datos, mediante un dialogo. De acuerdo a Fuentelsaz (2006):

...es una técnica para recolectar datos muy utilizada en la investigación cualitativa, emplea la comunicación verbal para obtener información sobre un tema definido; permite describir acontecimientos e interpretar conductas o actitudes desde la perspectiva del propio entrevistado quien habla de aspectos subjetivos (sentimientos, emociones, intenciones, valores creencias, pensamientos, etc.). (p.66).

Se empleó para conocer las opiniones de los responsables de las actividades generadoras de recursos financieros en el CUHELAV, respecto a los factores incidentes, las potencialidades y debilidades de la gestión.

El fichaje: Es una técnica que permite recoger la información obtenida, mientras se realiza la búsqueda y exploración de las fuentes secundarias de la investigación. Palella y Martins (2010), expresan que “consiste en registrar los datos que se van obteniendo la revisión bibliográfica en las diferentes etapas y procesos que se van desarrollando”. (p.124).

Su utilización permitió complementar los conocimientos requeridos para desarrollar el estudio, haciendo énfasis en las teorías de gestión e ingresos propios, con el fin de fundamentar el análisis realizado.

Instrumentos

El autor Arias (2012), define un instrumento de recolección de datos como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. (p.68). En esta investigación se emplearon los siguientes:

Registro anecdótico: Permite al investigador hacer una primera descripción de lo que pasa en cada una de las actividades observadas. Para Gil (2011), “es un instrumento que permite el registro de observaciones realizadas por el investigador, expresadas de forma detallada, sobre un comportamiento...con toda la información que se considere relevante para el conocimiento del fenómeno objeto de estudio”. (p.116). Señala el autor que se basa en criterios de observación genéricos, centrando la atención en aspectos concretos.

Se empleó como instrumento de la técnica de la observación, su uso facilitó la descripción de las actividades generadoras de ingresos propios, conllevando a una mayor comprensión de las mismas, lo cual sentó las bases para proceder al análisis de su gestión.

Guía de entrevista: Es una guía prediseñada que contiene las preguntas que se formularon a los entrevistados. Es conceptualizada por Palella y Martins (2010), como:

...un instrumento que forma parte de la técnica de la entrevista...El investigador se sitúa frente al investigado y le formula las preguntas que ha incluido en el guión previamente elaborado...Se establece así un diálogo, pero un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra se presenta como fuente que la proporciona. (pp.127-128).

Este instrumento fue aplicado a los responsables de las actividades generadoras de recursos financieros en el CUHELAV, para conocer los factores que pueden estar influyendo en su ejecución. Se realizó de forma escrita y formato en papel, contentiva de 19 preguntas abiertas, donde se registraron las respuestas en el momento en que se expresaron, utilizando las mismas palabras de los entrevistados, garantizando de esta manera imparcialidad.

Ficha de registro: Mediante este instrumento es posible recopilar los datos secundarios. Expresa López (2002), que “es la unidad de registro de información que consigna datos obtenidos del contenido de un documento. Constituyen un detalle de las fichas bibliográficas, por cuanto analizan el contenido del documento reseñado por aquella”. (p.142).

Se utilizó la ficha de registro para identificar los planteamientos más importantes del material bibliográfico, lo que permitió establecer criterios sobre gestión e ingresos propios, en los cuales se sustentó el análisis realizado.

Tratamiento de la Información

Los datos obtenidos requieren de una organización que facilite obtener una visión global de la información obtenida, para ello es necesario aplicar técnicas de procesamiento y análisis de la información. Debido a las características de los instrumentos utilizados en esta investigación, se realizó un análisis de datos cualitativo, el cual, según Del Río (2013), “conlleva tareas de recopilación, adecuada

organización (categorización, clasificación), reducción (síntesis) de datos y comparación con la información recogida en el campo de estudio, para buscar relaciones entre los mismos, descubrir sus mensajes y aportaciones, etc”. (p.22).

En este orden de ideas, los registros de las observaciones realizadas, mediante el registro anecdótico, se vertieron en una tabla de doble entrada, donde se señala la actividad, procediendo a su descripción, también se indica su responsable, todo ello, con el propósito de obtener una visión más amplia de las mismas.

Respecto, a la guía de entrevista, luego de su aplicación, las respuestas de cada entrevistado, se presentaron en un cuadro y se efectuó un análisis individual a cada ítem, en búsqueda de enriquecer la información obtenida y, de esta manera, analizar la gestión de los ingresos propios en el CUHELAV.

En relación a la información obtenida a través del fichaje, fue almacenada en fichas de registro, en las cuales se evaluaron los argumentos presentados por los autores, la coherencia, el razonamiento lógico y la vinculación con el trabajo de investigación.

www.bdigital.ula.ve

Validación del Instrumento

Para establecer los criterios de calidad de los instrumentos es conveniente determinar su validez, la cual según Arias (2012): “significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir” (p.79).

Para determinar si un instrumento es válido, diversos autores, entre ellos, Canales (2006), recomienda emplear la técnica del juicio de expertos, que consiste en entregar a un grupo de especialistas el modelo del instrumento, quienes luego de su evaluación, “respaldan, a partir de sus conocimientos previos, que el instrumento es adecuado para medir lo que se desea medir”. (p.112).

Por consiguiente, el modelo de la guía de entrevista, se facilitó a tres especialistas (metodología, contenido y lenguaje), para obtener su opinión respecto a

la presentación, claridad en la redacción, pertinencia de los indicadores, relevancia del contenido y factibilidad de aplicación, además de hacer sugerencias para mejorarlo. Al efectuar las correcciones respectivas, se obtuvo un instrumento, mediante el cual se recolectó la información necesaria, para el logro de los objetivos del estudio.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Presentación y Análisis de Resultados

En este capítulo se exponen los datos obtenidos en el trabajo de campo. Palella y Martins (2010), indican que esta fase de la investigación “consiste en inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación, ubicando tales datos en un contexto teórico”. (p.182).

Sobre el particular, los resultados corresponden a la aplicación de un registro anecdótico y una guía de entrevista que debido a sus características se procesaron de forma cualitativa, permitiendo profundizar en la situación estudiada y con base en la revisión documental efectuada, se procedió a evaluar la planificación, organización dirección y control de las actividades generadoras de recursos financieros en el CUHELAV, así como los factores que inciden en su ejecución y, de esta manera, sentar las bases para realizar el análisis de la gestión de los ingresos propios, dando alcance a los objetivos específicos planteados en el presente estudio.

Es preciso acotar que cada instrumento se analizó individualmente, generando una visión más amplia del problema planteado, lo cual conllevó a identificar y analizar las principales fortalezas, pero, también las debilidades presentes en cada una de las actividades inherentes a la generación de recursos propios, aportando una herramienta que permitirá a los directivos del CUHELAV, evaluar alternativas que conlleven a optimizar los esfuerzos, mejorar los procesos y aprovechar de manera racional los recursos.

Resultados del Registro Anecdótico

Cuadro 2.

Registro anecdótico

Actividad	Descripción	Unidad Administrativa
Aranceles	Son pagos que realizan los estudiantes y egresados del CUHELAV, por ciertos servicios administrativos vinculados con la actividad académica, son prestados por la institución de forma individual y directa, los trámites más comunes son constancias de estudio, notas y certificaciones, sus precios se actualizan anualmente, considerando el valor de la unidad tributaria. Así mismo, está el arancel que se cobra por derecho de grado, el cual tiene el fin de cubrir los gastos del acto de graduación, se estima con base en el número de graduandos.	Coordinación de Control de Estudios
Alquiler de espacios	Personas o instituciones de la comunidad, en ocasiones, hacen uso del auditorium y salones del CUHELAV, generalmente, para charlas, talleres, conferencias, conciertos, entre otros y, por este uso, cancelan una tarifa, cuyo monto depende del espacio utilizado. Además, se alquila un espacio donde opera una fotocopiadora.	Área de Eventos
Cursos	Son consideradas actividades de extensión y tienen el propósito de actualizar los saberes del personal de CUHELAV, así como los de la comunidad. Los precios son establecidos por la Subdirección Administrativa. Es de acotar que aún cuando la institución está facultada para dictar diplomados, especializaciones y postgrados, actualmente, sólo se imparten cursos de Alimentos & Bebidas.	Área de Extensión y Producción
Alojamiento	El CUHELAV dispone de 20 habitaciones para huéspedes, el	Área de

	servicio es prestado por los estudiantes, lo que les permite poner en práctica algunos de los conocimientos de su área de estudio. Las tarifas por noche son fijadas por Subdirección Administrativa.	Alojamiento
Restaurante	Oferta los servicios de desayunos, almuerzos y meriendas. Los principales usuarios son los estudiantes y el personal de la institución. También, realiza actividades de catering para diversos eventos. Los precios de los platos se ajustan anualmente, tomando en cuenta el costo unitario.	Área de Alimentos & Bebidas

Fuente: Observaciones realizadas a las actividades generadoras de ingresos propios en el CUHELAV (2014)

Análisis del Registro Anecdótico

El instrumento del registro anecdótico se aplicó con el fin de obtener información que permitiese describir las fuentes de ingresos propios en el CUHELAV, primer objetivo específico de esta investigación.

Posterior a su aplicación, se pudo determinar que las fuentes de ingresos propios, están bastante diversificadas, lo que permite captar recursos por diversos conceptos, además, cada fuente es manejada por una unidad administrativa específica, reduciendo la complejidad de su gestión.

Es de acotar, que aunque todas las fuentes generan recursos económicos, no todas tienen el mismo propósito. Específicamente, el cobro de aranceles está más orientado a cubrir costos que a la generación de ingresos como tal, esto se explica y justifica, porque los servicios están dirigidos a los estudiantes y estrechamente vinculados con la actividad académica, por consiguiente, no debe ser su fin la consecución de utilidades. Las demás fuentes, si tienen este propósito, sin embargo, se observó ciertas debilidades.

En cuanto al alquiler de los espacios, el CUHELAV tiene unas instalaciones adecuadas y los eventos realizados propician la utilización de otros servicios como el

alojamiento y el restaurante, tanto con el servicio básico como con el catering. Sin embargo, existe poca demanda, lo que deja entrever que no se está potenciando este aspecto, perdiendo la oportunidad de generar recursos que podrían cubrir las deficiencias presupuestarias de la institución.

Igualmente, ocurre con el alquiler de las habitaciones, donde se tiene la gran ventaja de que el servicio es prestado por los estudiantes, esto además de fortalecer su formación académica, pues les permite integrar la teoría con práctica, desde el punto de vista financiero, implica una reducción de costos significativa. No obstante, se observa una alta tasa de desocupación, aunado a esta situación, las tarifas son muy bajas, no están ajustadas a la realidad económica actual; aspectos que deben ser corregidos si se desean obtener ingresos significativos.

Respecto a los cursos, es una fortaleza que la institución sea reconocida y esté facultada por el CNU, para dictar diplomados, especializaciones y postgrados, lo cual se complementa con el hecho de contar con las instalaciones y el personal idóneo; pero, pareciese que no se realizan muchos esfuerzos en este sentido, ya que son pocas y esporádicas las actividades desarrolladas, a pesar de que en Mérida, por ser una ciudad turística, existen empresas que necesitan capacitar y desarrollar las destrezas de su personal, en lo que a servicios de la hospitalidad se refiere; situación que podría ser aprovechada por otro tipo de organización, para captar este mercado que hoy día se encuentra desasistido.

En relación al restaurante, éste se apertura para prestar el servicio de alimentos y bebidas a la colectividad, sin embargo, los comensales suelen ser los estudiantes y el personal de la institución, evidenciando que no se promociona correctamente; de hecho, en las horas intermedias a las comidas, las instalaciones están vacías. Por otra parte, llama la atención que los precios se ajusten anualmente, aún cuando en economías inflacionarias, como la venezolana, los precios de los alimentos que son los principales insumos de estos productos, aumentan con relativa frecuencia.

Lo expuesto, pone de manifiesto que el CUHELAV ha realizado esfuerzos para captar mayores recursos financieros, pero las actividades generadoras de ingresos propios, no están siendo potenciadas de la mejor manera, obviando que la posibilidad

de conseguir mayores fondos, está estrechamente ligada a la demanda de los productos y servicios ofertados; para esto, no basta con ofrecer calidad, a un buen precio, además, es necesario tener clientes, siendo imprescindible, el empleo de herramientas de información que capten su atención, obteniendo la oportunidad de afianzar las actividades generadoras de ingresos.

En tal sentido, no basta con ampliar las fuentes de ingresos, también se requiere desarrollar la capacidad administrativa, para la obtención de resultados satisfactorios, ya que el modo de emplear los recursos y el entorno condicionan su viabilidad. Todo esto, debe conllevar al CUHELAV a una reformulación de la gestión, haciendo énfasis en una planificación que tome en cuenta los aspectos internos, sin dejar de lado, el ambiente externo en el que está inmersa la institución.

Resultados de la Guía de Entrevista

Cuadro 3.

Guía de entrevista aplicada a la Coordinadora de Control de Estudio

Preguntas	Respuestas
Ítem 1. ¿Existe algún tipo de planificación que oriente los esfuerzos en la ejecución de las actividades? Explique.	Sí, el Departamento de Planificación y Presupuesto, da los lineamientos cada año.
Ítem 2. ¿Se tienen establecidas metas en cuanto a los ingresos que se deben generar por prestación de servicios? Explique.	El Departamento de Planificación y Presupuesto, hace un estimado del monto que se estima recaudar.
Ítem 3. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades del personal encargado de ejecutar las actividades? Explique.	Sí, al tener el recibo de caja, se emiten los documentos solicitados.
Ítem 4. ¿Se supervisa la ejecución de las actividades? ¿Por qué?	Se supervisan las actividades, porque es lo que garantiza que los procesos se realicen efectivamente.
Ítem 5. ¿De qué manera se controla la prestación de los servicios?	Mediante la supervisión y el sistema.
Ítem 6. ¿El personal está capacitado para prestar un buen servicio? Explique.	Sí, tiene un buen desempeño.
Ítem 7. ¿Tiene el personal disposición y una actitud favorable para con los usuarios de los servicios? Explique.	El personal siempre tiene la actitud y disposición para la atención al usuario.

Ítem 8. ¿Los equipos y recursos disponibles permiten la prestación de un buen servicio?	Sí, hay un buen sistema y tenemos buenos equipos. Todo está automatizado.
Ítem 9. ¿El área que está bajo su responsabilidad, cuenta con una estructura de costos que permita establecer cuánto implica para el CUHELAV, la prestación de cada servicio? Explique.	No
Ítem 10. De ser afirmativa la respuesta anterior ¿se mantiene actualizada la estructura de costos? Explique.	No aplica.
Ítem 11. ¿De qué manera se establece el precio de los servicios? Explique.	Tomando en cuenta el valor de la unidad tributaria
Ítem 12. ¿Considera usted que los precios de los servicios permiten obtener unas ganancias razonables? Explique	Se trata de cubrir el costo del servicio.
Ítem 13. ¿Quiénes son los principales usuarios de los servicios que se ofertan?	Los estudiantes y egresados de la institución.
Ítem 14. ¿De qué manera se dan a conocer a la comunidad los servicios ofertados?	A través de la página web y publicación en cartelera.
Ítem 15. ¿La manera de promocionar los servicios ha incrementado la demanda de los mismos? Explique	No amerita publicidad, porque son documentos que requieren los estudiantes.
Ítem 16. ¿Los servicios ofertados tienen ventajas competitivas? ¿Cuáles?	No
Ítem 17. ¿Presentan quejas los usuarios por la prestación del servicio? ¿Cuáles son los principales motivos?	No
Ítem 18. Con base en su experiencia, ¿cuáles son los aspectos que ameritan ser revisados o corregidos, para optimizar la captación de recursos? Explique.	No aplica.
Ítem 19. Para usted, ¿cuáles son los aspectos que facilitan llevar a cabo una buena gestión de las actividades que generan ingresos para el CUHELAV? Explique.	No aplica

Fuente: Entrevista a la Coordinadora de Control de Estudios (2014).

Análisis de la guía de entrevista aplicada a la Coordinadora de Control de Estudio

Mediante la entrevista realizada a la Coordinadora de Control de Estudio, se pudo conocer que el Departamento de Planificación y Presupuesto es el encargado de la planificación y el establecimiento de las metas de los ingresos que deben percibirse, las cuales son sólo un estimado de los montos que se han captado en periodos anteriores, ya que como se ha mencionado, esta actividad no tiene fin de lucro y lo que persigue es cubrir los costos en los que se incurre al emitir constancias de estudio, notas y certificaciones, así como el acto de grado. Dada las características de estos servicios, los mismos no ameritan promoción de ningún tipo, ya que son trámites requeridos por los estudiantes y no pueden ser expedidos por otra institución.

Respecto, a la organización de estas actividades, no existe nada documentado que establezca las competencias de cada cargo, no obstante, al ser pocas las personas involucradas en la prestación de estos servicios, cada una conoce las funciones y responsabilidades que le atañen, lo que en conjunto con los recursos disponibles, permite que exista un buen desempeño. Además, el personal tiene disposición y una actitud favorable para con los usuarios. Para controlar las actividades se emplea una supervisión constante, así mismo, al estar todo automatizado, es fácil hacer un seguimiento de los ingresos percibidos.

Sin embargo, al considerar que según la entrevistada, no se cuenta con una estructura de costos, por tanto, no se puede saber con exactitud en qué medida los recursos captados alcanzan su cometido y esto, también, incide en la fijación del precio, para lo cual se toma de referencia el valor de la unidad tributaria, lo cual es una debilidad, ya que desde una perspectiva estratégica un apropiado manejo de costos, tiene una marcada influencia en temas de toma de decisiones, sostenibilidad e impacto organizacional.

Cuadro 4.

Guía de entrevista aplicada al Supervisor del Área de Eventos

Preguntas	Respuestas
-----------	------------

Ítem 1. ¿Existe algún tipo de planificación que oriente los esfuerzos en la ejecución de las actividades? Explique.	Sí, el Plan Estratégico Operativo Anual.
Ítem 2. ¿Se tienen establecidas metas en cuanto a los ingresos que se deben generar por prestación de servicios? Explique.	Se estiman los ingresos, con base en los períodos anteriores.
Ítem 3. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades del personal encargado de ejecutar las actividades? Explique.	No, aún no hay un manual de cargos.
Ítem 4. ¿Se supervisa la ejecución de las actividades? ¿Por qué?	Sí, porque es importante que haya un buen servicio.
Ítem 5. ¿De qué manera se controla la prestación de los servicios?	De manera directa por los supervisores de las áreas operativas.
Ítem 6. ¿El personal está capacitado para prestar un buen servicio? Explique.	Sí, pero no tiene claro sus funciones.
Ítem 7. ¿Tiene el personal disposición y una actitud favorable para con los usuarios de los servicios? Explique.	Sí, siempre están prestos en la atención directa.
Ítem 8. ¿Los equipos y recursos disponibles permiten la prestación de un buen servicio?	No, faltan algunos.
Ítem 9. ¿El área que está bajo su responsabilidad, cuenta con una estructura de costos que permita establecer cuánto implica para el CUHELAV, la prestación de cada servicio? Explique.	No, aún no se calculan de manera precisa los costos de los servicios ofertados.
Ítem 10. De ser afirmativa la respuesta anterior ¿se mantiene actualizada la estructura de costos? Explique.	No aplica.
Ítem 11. ¿De qué manera se establece el precio de los servicios?	Por sondeo del mercado, también depende del cliente, no son fijos.
Ítem 12. ¿Considera usted que los precios de los servicios permiten obtener unas ganancias razonables? Explique.	No, se podrían fijar tarifas más ajustadas a la realidad.
Ítem 13. ¿Quiénes son los principales usuarios de los servicios que se ofertan?	Instituciones del Estado y empresas de capacitación.
Ítem 14. ¿De qué manera se dan a conocer a la comunidad los servicios ofertados? Explique	Publicidad boca a boca y relaciones públicas.
Ítem 15. ¿La manera de promocionar los servicios ha incrementado la demanda de los mismos? Explique.	No, falta impulso.
Ítem 16. ¿Los servicios ofertados tienen ventajas competitivas? ¿Cuáles?	Sí, renombre de la institución e

	infraestructura. Además sirven de gancho para comercializar otros servicios, como alojamiento y alimentos.
Ítem 17. ¿Presentan quejas los usuarios por la prestación del servicio? ¿Cuáles son los principales motivos?	No
Ítem 18. Con base en su experiencia, ¿cuáles son los aspectos que ameritan ser revisados o corregidos, para optimizar la captación de recursos? Explique.	Mayor promoción, ajuste real de las tarifas y mejor dotación de equipos.
Ítem 19. Para usted, ¿cuáles son los aspectos que facilitan llevar a cabo una buena gestión de las actividades que generan ingresos para el CUHELAV? Explique.	La disposición y profesionalismo del personal que coordina y presta el servicio.

Fuente: Entrevista al Supervisor del área de Eventos (2014).

Análisis de la guía de entrevista aplicada al Supervisor del Área de Eventos

En la entrevista sostenida con el Supervisor del Área de Eventos, se conoció que la planificación de las actividades está reflejada en el Plan Estratégico Operativo Anual, realizado por el Departamento de Planificación y Presupuesto. En este plan están contempladas las metas de los ingresos que se deben generar por la prestación de servicios, las cuales, según el entrevistado, son estimaciones de los periodos anteriores.

Esto obedece al hecho de que no se cuenta con una estructura de costos, imposibilitando el establecimiento de los montos mínimos que deben ser captados por la prestación de los servicios. Esta situación, también incide en la fijación de precios, los cuales de acuerdo a la opinión del entrevistado, podrían estar más ajustados a la realidad; actualmente, no son fijos y se determinen por sondeos en el mercado o dependiendo de las relaciones que se tengan con el cliente, realidad que no debería presentarse en una institución universitaria, pues se cuenta con recurso humano calificado en estas áreas, evidenciándose que el mismo no se aprovecha de forma adecuada.

Otra debilidad en la planificación, es que no considera el potencial que pueden tener las actividades, lo que permitiría fijar metas realistas y, a su vez, motivadoras, que conduzcan a un óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles, así como realizar mayores esfuerzos para captar más recursos financieros. Esto permite deducir que la planificación se está efectuando como una formalidad, más no, para determinar los aspectos y tomar decisiones que puedan posicionar y mejorar los servicios, lo que resultaría muy positivo para la operatividad e imagen de la institución.

En relación a los aspectos organizacionales, al igual que en la Coordinación de Control de Estudio, no existe ningún tipo de documento que especifique las funciones y responsabilidades del personal, esto genera confusión en la fuerza laboral y afecta la operatividad del área, tal vez, por ello, el entrevistado opina que los trabajadores están capacitados para prestar un buen servicio, pero no tiene claro sus funciones; en tal sentido, es necesario que se formalicen estos aspectos, de manera que se establezcan los roles de cada miembro, así como pautas de funcionamiento básico que propicien una mayor coordinación y el logro de los objetivos institucionales.

Respecto a la dirección y control de actividades, el método utilizado es la supervisión, mediante la cual se garantiza la correcta ejecución de las actividades y la prestación de un buen servicio. De hecho, no se presentan quejas por parte de los usuarios, que en su mayoría son instituciones del Estado y empresas de capacitación.

Por otra parte, se carece de algunos equipos y recursos necesarios para prestar el servicio, además, no existe promoción, los servicios se dan a conocer sólo por el boca a boca y las relaciones públicas. Esta falta de impulso, explica la baja demanda, a pesar de las fortalezas que representa la infraestructura y sobre todo la disposición y profesionalismo del equipo humano; por consiguiente, se pierde la oportunidad de captar más recursos financieros, ya que estos servicios, aparte de ser una fuente significativa de ingresos, propician la comercialización de los productos de otras áreas. Estas debilidades, no son más que un reflejo de la inadecuada planificación, pues al no enfocarse en un escenario a futuro, no se toman medidas para potenciar las fortalezas de la institución y contrarrestar las debilidades que puedan existir.

Cuadro 5.

Guía de entrevista aplicada al Jefe del Área de Extensión y Producción

Preguntas	Respuestas
Ítem 1. ¿Existe algún tipo de planificación que oriente los esfuerzos en la ejecución de las actividades? Explique.	Sí, a través del Plan Estratégico Operativo Anual.
Ítem 2. ¿Se tienen establecidas metas en cuanto a los ingresos que se deben generar por prestación de servicios? Explique.	Sí, pero la maneja la Subdirección Administrativa.
Ítem 3. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades del personal encargado de ejecutar las actividades? Explique.	Sí, están señaladas en las funciones del Área de Extensión y Producción.
Ítem 4. ¿Se supervisa la ejecución de las actividades? ¿Por qué?	Sí, para evitar que se presenten inconvenientes de última hora.
Ítem 5. ¿De qué manera se controla la prestación de los servicios?	Se trata de asegurar que los facilitadores, tengan experiencia.
Ítem 6. ¿El personal está capacitado para prestar un buen servicio? Explique.	Sí, siempre tienen un buen desempeño.
Ítem 7. ¿Tiene el personal disposición y una actitud favorable para con los usuarios de los servicios? Explique.	Sí, siempre tienen una actitud positiva.
Ítem 8. ¿Los equipos y recursos disponibles permiten la prestación de un buen servicio?	No, es necesaria su renovación.
Ítem 9. ¿El área que está bajo su responsabilidad, cuenta con una estructura de costos que permita establecer cuánto implica para el CUHELAV, la prestación de cada servicio? Explique.	No.
Ítem 10. De ser afirmativa la respuesta anterior ¿se mantiene actualizada la estructura de costos? Explique.	No aplica.
Ítem 11. ¿De qué manera se establece el precio de los servicios?	Los define la Subdirección Administrativa.
Ítem 12. ¿Considera usted que los precios de los servicios permiten obtener unas ganancias razonables?	Se obtienen ganancias, pero no son significativas, no hay fines de lucro.
Ítem 13. ¿Quiénes son los principales usuarios de los servicios que se ofertan?	Personal de la institución y público en general.
Ítem 14. ¿De qué manera se dan a conocer a la comunidad los servicios ofertados?	Sólo por la página web y publicación en la cartelera.

Ítem 15. ¿La manera de promocionar los servicios ha incrementado la demanda de los mismos? Explique.	No.
Ítem 16. ¿Los servicios ofertados tienen ventajas competitivas? ¿Cuáles?	Sí, renombre de la institución y facilitadores de primera.
Ítem 17. ¿Presentan quejas los usuarios por la prestación del servicio? ¿Cuáles son los principales motivos?	No, hasta ahora les ha gustado.
Ítem 18. Con base en su experiencia, ¿cuáles son los aspectos que ameritan ser revisados o corregidos, para optimizar la captación de recursos? Explique.	Promoción de los cursos y renovación de los equipos.
Ítem 19. Para usted, ¿cuáles son los aspectos que facilitan llevar a cabo una buena gestión de las actividades que generan ingresos para el CUHELAV? Explique.	La infraestructura y la motivación de los facilitadores.

Fuente: Entrevista al Jefe del Área de Extensión y Producción (2014).

Análisis de la guía de entrevista aplicada al Jefe del Área de Extensión y Producción

Luego de entrevistar al Jefe del Área de Extensión y Producción, se pudo conocer que esta unidad administrativa, a pesar de ser la responsable de organizar y coordinar la ejecución de los cursos, desconoce las metas establecidas para la captación de ingresos, pues el entrevistado alega que esta información es manejada por la Subdirección Administrativa; esta situación es irregular, ya que la planificación debe ser participativa, por tanto, las áreas involucradas, al ser las que tienen mayor conocimiento de lo que ocurre durante el desarrollo de las actividades, les corresponde intervenir en la elaboración de los planes.

Respecto a la organización de esta unidad, el entrevistado indicó que las funciones y responsabilidades del personal están especificadas; es de aclarar que es de forma implícita, porque lo que está documentado son las competencias del área, pero, al igual que en la Coordinación de Control de Estudio, al ser pocas las personas que laboran en esta dependencia, logran coordinarse sin mayor inconveniente.

En cuanto a la dirección y control, también se emplea la supervisión y se le presta mucha atención a la experiencia de los facilitadores, lo cual asegura un buen desempeño y otorga una ventaja competitiva, pues los cursos logran cubrir las expectativas de los participantes.

Sin embargo, en algunos aspectos existen debilidades, ya que los equipos deben ser renovados, además, no existe una estructura de costos y se desconocen los criterios que son tomados en cuenta para fijar los precios; así mismo, se obtienen ganancias, pero no son significativas, lo cual se debe a que los cursos no se promocionan de manera adecuada, sólo se emplea la página web y la cartelera, medios que son consultados por los miembros de la institución, pero no por la comunidad, desaprovechando el renombre de la institución, para la captación de un mayor número de participantes en los cursos.

Por los motivos expuestos, el entrevistado opina que para optimizar la captación de recursos, se requiere de una mayor promoción de los cursos y la renovación de los equipos, pues considera que éstos no están en su mejor nivel.

Cuadro 6.

Guía de entrevista aplicada a la Supervisora de Alojamiento

Preguntas	Respuestas
Ítem 1. ¿Existe algún tipo de planificación que oriente los esfuerzos en la ejecución de las actividades? Explique.	Sí, el Departamento de Planificación y Presupuesto da los lineamientos cada año.
Ítem 2. ¿Se tienen establecidas metas en cuanto a los ingresos que se deben generar por prestación de servicios? Explique.	El Departamento de Planificación y Presupuesto, establece el monto que se debe recaudar.
Ítem 3. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades del personal encargado de ejecutar las actividades? Explique.	Sí, al momento de ingresar a la institución se informa de ello.
Ítem 4. ¿Se supervisa la ejecución de las actividades? ¿Por qué?	Sí, porque la mayoría de las actividades las ejecutan los alumnos y se debe verificar si se hicieron de modo correcto.
Ítem 5. ¿De qué manera se controla la prestación de los	Mediante la supervisión y un sistema operativo.

servicios?	
Ítem 6. ¿El personal está capacitado para prestar un buen servicio? Explique.	Sí, tiene un buen desempeño, porque están formados en esa área.
Ítem 7. ¿Tiene el personal disposición y una actitud favorable para con los usuarios de los servicios? Explique.	Sí, el área lo amerita.
Ítem 8. ¿Los equipos y recursos disponibles permiten la prestación de un buen servicio?	Hace falta mejorar algunos aspectos, pero se está trabajando en nuevas adquisiciones, para mejorar el servicio.
Ítem 9. ¿El área que está bajo su responsabilidad, cuenta con una estructura de costos que permita establecer cuánto implica para el CUHELAV, la prestación de cada servicio? Explique.	Sí
Ítem 10. De ser afirmativa la respuesta anterior ¿se mantiene actualizada la estructura de costos? Explique.	Sí, cada vez que se hace una renovación.
Ítem 11. ¿De qué manera se establece el precio de los servicios? Explique.	Mediante la estructura de costos.
Ítem 12. ¿Considera usted que los precios de los servicios permiten obtener unas ganancias razonables? Explique.	Sí, para eso se evalúan los costos.
Ítem 13. ¿Quiénes son los principales usuarios de los servicios que se ofertan?	Funcionarios públicos y ejecutivos de empresas.
Ítem 14. ¿De qué manera se dan a conocer a la comunidad los servicios ofertados? Explique	Actualmente, sólo de boca a boca.
Ítem 15. ¿La manera de promocionar los servicios ha incrementado la demanda de los mismos? Explique.	No, hace falta publicidad.
Ítem 16. ¿Los servicios ofertados tienen ventajas competitivas? ¿Cuáles?	Sí, los precios bajos y el buen servicio.
Ítem 17. ¿Presentan quejas los usuarios por la prestación del servicio? ¿Cuáles son los principales motivos?	No.
Ítem 18. Con base en su experiencia, ¿cuáles son los aspectos que ameritan ser revisados o corregidos, para optimizar la captación de recursos? Explique.	Mayor publicidad, ya que muchas personas desconocen que se oferta este servicio.
Ítem 19. Para usted, ¿cuáles son los aspectos que facilitan llevar a cabo una buena gestión de las actividades que generan ingresos para el CUHELAV? Explique.	La cultura de atención al cliente que impera en la institución.

Fuente: Entrevista a la Supervisora de Alojamiento (2014).

Análisis de la guía de entrevista aplicada a la Supervisora de Alojamiento

Al igual que en las otras unidades administrativas, en el Área de Alojamiento, la planificación de las actividades y las metas de generación de ingresos, están reflejadas en el Plan Estratégico Operativo Anual, realizado por el Departamento de Planificación y Presupuesto.

En Alojamiento, la mayoría de las actividades las ejecutan los alumnos, resultando ventajoso, tanto en lo académico, como en lo financiero. En lo que respecta a la formación del estudiante, al éste interactuar con la realidad del área de estudio, desarrolla habilidades y destrezas que le aseguran un buen desempeño en el ejercicio de su profesión, mientras que desde el punto económico, esta práctica reduce de manera significativa los costos, permitiendo abaratar el precio de servicio, lo que constituye una ventaja competitiva para estos servicios. Por otra parte, los jóvenes se esfuerzan por obtener buenas calificaciones, lo que se traduce en un buen servicio.

En cuanto al equipamiento, la entrevistada indicó que hace falta mejorar algunos aspectos, pero ya se están gestionando las dotaciones requeridas, para el mejoramiento del servicio; así mismo se observó como muy positivo que esta Área, sí cuenta con una estructura de costos, la cual es actualizada, cada vez que se hacen renovaciones y esto permite establecer unos precios que generan ganancias razonables, lo cual explica porque el alojamiento es una de las actividades que captan mayores recursos financieros en la institución.

Es de acotar que la estructura de costos, es elaborada por la Supervisora, quien es especialista en esta materia. No obstante, hace falta promocionar el servicio, el cual se ha dado conocer sólo por el boca a boca, siendo sus principales clientes funcionarios públicos y ejecutivos de empresas.

La entrevistada señaló que muchas personas desconocen que se oferta este servicio; en tal sentido, si se toma en cuenta que los precios son bajos y se brinda una

buena atención, con una publicidad efectiva serían más las personas que ocuparían las habitaciones y habría mayor recaudación de ingresos. Por tanto, esta falta de promoción, no permite aprovechar el potencial que tiene esta área.

Cuadro 7.

Guía de entrevista aplicada al Supervisor de Alimentos & Bebidas

Preguntas	Respuestas
Ítem 1. ¿Existe algún tipo de planificación que oriente los esfuerzos en la ejecución de las actividades? Explique.	Sí, por el Plan Estratégico Operativo Anual.
Ítem 2. ¿Se tienen establecidas metas en cuanto a los ingresos que se deben generar por prestación de servicios? Explique.	El Departamento de Planificación y Presupuesto, estima el monto que se debe recaudar al año.
Ítem 3. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades del personal encargado de ejecutar las actividades?	Sí, por medio del manual de cargos y funciones.
Ítem 4. ¿Se supervisa la ejecución de las actividades? ¿Por qué?	Sí, para darle cumplimiento a la normativa.
Ítem 5. ¿De qué manera se controla la prestación de los servicios?	Mediante la supervisión.
Ítem 6. ¿El personal está capacitado para prestar un buen servicio? Explique.	Sí, porque han hecho cursos de capacitación.
Ítem 7. ¿Tiene el personal disposición y una actitud favorable para con los usuarios de los servicios? Explique.	Sí, somos una institución de la hospitalidad.
Ítem 8. ¿Los equipos y recursos disponibles permiten la prestación de un buen servicio?	Sí.
Ítem 9. ¿El área cuenta con una estructura de costos que permita establecer cuánto implica para el CUHELAV, la prestación de cada servicio? Explique.	En general, no, ya que sólo se determinan los costos unitarios de cada plato.
Ítem 10. De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿se mantiene actualizada la estructura de costos? Explique.	Se actualiza anualmente.
Ítem 11. ¿De qué manera se establece el precio de los servicios? Explique.	Por medio del costo unitario.
Ítem 12. ¿Considera usted que los precios de los servicios permiten obtener unas ganancias razonables?	No, pero se debe tener presente que no tenemos un fin mercantilista.

Ítem 13. ¿Quiénes son los principales usuarios de los servicios que se ofertan?	Estudiantes y personal de la institución.
Ítem 14. ¿De qué manera se dan a conocer a la comunidad los servicios ofertados? Explique	Esa función le corresponde al área de Extensión y Producción.
Ítem 15. ¿La manera de promocionar los servicios ha incrementado la demanda de los mismos? Explique.	No, sabemos.
Ítem 16. ¿Los servicios ofertados tienen ventajas competitivas? ¿Cuáles?	Sí, por los precios y la calidad.
Ítem 17. ¿Presentan quejas los usuarios por la prestación del servicio? ¿Cuáles son los principales motivos?	Algunas veces, ya que falta personal.
Ítem 18. Con base en su experiencia, ¿cuáles son los aspectos que ameritan ser revisados o corregidos, para optimizar la captación de recursos? Explique.	No existe presupuesto, para ingresar más personal.
Ítem 19. Para usted, ¿cuáles son los aspectos que facilitan llevar a cabo una buena gestión de las actividades que generan ingresos para el CUHELAV?	La infraestructura y la vocación de servicio.

Fuente: Entrevista al Supervisor de Alimentos & Bebidas (2014).

Análisis de la guía de entrevista aplicada al Supervisor de Alimentos & Bebidas

La entrevista realizada al Supervisor de Alimentos & Bebidas, permitió corroborar que el Plan Estratégico Operativo Anual es el instrumento que orienta los esfuerzos en la ejecución de las actividades y fija las metas de los montos que a ser generados por la prestación de servicios, en todas las operaciones que permiten percibir ingresos propios en el CUHELAV, pero, como se ha mencionado anteriormente, dichas metas no son más que estimaciones de periodos anteriores, sin tomar en cuenta el potencial que puede tener cada fuente en la captación de recursos financieros y el restaurante no es la excepción.

En cuanto a la organización de esta área, las funciones y responsabilidades del personal están establecidas en un manual de cargos y funciones, el cual contiene pautas de operatividad que ofrecen orientación clara y precisa a los trabajadores,

formalizando las relaciones de trabajo, sentando las base para el logro de los objetivos. Además se dispone de equipos y recursos que permiten la prestación de un buen servicio

Por otra parte, para la dirección y el control de las actividades, se emplea la supervisión, al respecto, el entrevistado considera que el personal tiene un buen desempeño, así como disposición y un trato amable con los clientes; aunque reconoce que algunas veces se presentan quejas en el servicio, debido a la falta de personal.

En otro orden de ideas, anualmente, se establecen los precios de los platos, con base en los costos unitarios, tomando en cuenta, los insumos requeridos para la elaboración de los productos, obviando costos fijos como el personal, depreciación de equipos, entre otros, los cuales representan una fuerte carga financiera para la institución. Igualmente, en economías como la venezolana, donde la inflación y la escasez condicionan el valor de los alimentos, resulta totalmente inadecuado ajustar los precios una vez al año y, aún cuando la institución no tiene fines mercantilistas, es de suponer que se realizaron las inversiones en el restaurante, con el fin de obtener ingresos propios.

Otro aspecto negativo, es la falta de promoción, situación que explica porque los principales comensales son los miembros de la institución y el hecho de que las instalaciones estén vacías en las horas intermedias a las comidas. En tal sentido, están siendo desaprovechadas las ventajas competitivas de precio y calidad, pues con estas características y una adecuada publicidad se podría atraer a un mayor número de personas. De acuerdo al entrevistado, esta función le corresponde al área de Extensión y Producción, por lo que desconoce las acciones ejecutadas para este propósito, lo cual refleja una inadecuada coordinación entre las diferentes Áreas.

Análisis de la Gestión de los Ingresos Propios en el Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos

El presente análisis de la gestión de los ingresos propios llevada a cabo en el Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos, está fundamentado

en los resultados obtenidos en el trabajo de campo, así como en la revisión documental. Es importante señalar que el registro anecdótico, permitió la descripción de las fuentes generadoras de recursos financieros, primer objetivo específico del estudio; por su parte, la guía de entrevista dirigida a los responsables de las actividades, condujo a la obtención de información respecto a los factores que tienen incidencia en la captación de recursos, así como la identificación de las fortalezas y debilidades, segundo y tercer objetivo planteado. En cuanto a la contribución de los ingresos percibidos al presupuesto, cuarto objetivo de la investigación, esto se logró mediante la revisión de una serie de registros del CUHELAV.

La gestión de los ingresos propios fue evaluada con base en la planificación, organización, dirección y control de las actividades inherentes a este propósito, específicamente, se analizaron las relacionadas al cobro de aranceles, alquiler de espacios, cursos, servicios de alojamiento y restaurante, lo que pone de manifiesto que la institución tiene bastante diversificada las fuentes de recursos financieros. Al respecto, no se hace énfasis, en los aranceles, ya que los mismos están vinculados directamente con la actividad académica, por tanto, su función no debe ser generar utilidades, sino contribuir de manera parcial, con los costos en los que se incurre en la ejecución de trámites administrativos para los estudiantes.

Puntualizando en la planificación, los resultados evidencian que el Plan Estratégico Operativo Anual, elaborado por el Departamento de Planificación y Presupuesto, no es más que una formalidad, las metas establecidas para los ingresos, son sólo estimaciones de los periodos anteriores; de hecho, los montos fijados, a pesar de la inflación experimentada en el país, no presentan ninguna variación desde el año 2012.

Esto permite deducir que la planificación no se realiza con base en una investigación sistemática del ambiente interno y externo de la organización, mediante la cual sea posible determinar las potencialidades de cada área y las acciones que conlleven a un mejor desempeño; además, no propicia el fortalecimiento de la eficiencia y eficacia que debe caracterizar a cualquier tipo de organización en los ambientes tan complejos en los que se debe interactuar hoy día.

Al respecto, una de las limitantes que imposibilita llevar a cabo una adecuada planificación, es que las Áreas operativas, a excepción de alojamiento, carecen de una estructura de costos, por ende, se desconoce cuánto implica para el CUHELAV, la prestación de estos servicios, en consecuencia, ni siquiera se puede determinar un punto de equilibrio, situación que amerita ser corregida, lo más pronto posible, ya que una adecuada estructura de costos aporta la información financiera requerida para apoyar el diseño de estrategias y la adopción de decisiones. Al no contar con esta herramienta, se corre el riesgo, de que las acciones emprendidas para generar ingresos, en lugar de ello, causen mayores erogaciones a la institución.

Esta carencia también incide en un aspecto tan importante como lo es la fijación del precio, pues si no se conocen de manera certera los costos que implica la ejecución de las actividades, es casi imposible determinar el valor que deberían tener los servicios y, por tanto, establecer si éstos permiten obtener recursos que justifiquen estas iniciativas, ya que si es cierto que el CUHELAV, no tiene fines rentistas, también lo es, el hecho de que las acciones emprendidas para generar ingresos propios tienen el propósito de cubrir el déficit presupuestario, razón por la cual su existencia se argumenta sólo si aportan utilidades.

En este punto, llama la atención de manera particular el restaurante, que es el área que genera más recursos financieros, pero también la que implica más erogaciones y los insumos presentan incrementos con relativa frecuencia; por consiguiente, es totalmente inadecuado que el costeo unitario y los precios se fijen anualmente, ya que si los costos directos aumentan, por lógica, debería realizarse un nuevo análisis, con el fin de ajustar el importe de los servicios.

Otro inconveniente que acarrea la inadecuada planificación, es la dificultad para identificar los requerimientos en la ejecución de las actividades, por ejemplo, el alquiler de espacios y los cursos, además del servicio básico, necesitan de equipos que lo complementen, sin embargo, un solo videobeam funciona en la institución, ello incide en la calidad del servicio y, también, en la generación de recursos, ya que se pierden oportunidades, por estas carencias.

En cuanto a los aspectos organizacionales, sólo el Área de Alimentos & Bebidas, cuenta con un manual de cargos y funciones, pero debido a la gran fortaleza que constituye la cultura organizacional imperante en la institución, la cual tiene una clara orientación hacia la hospitalidad y la atención al cliente, el desempeño en todas las Áreas es satisfactorio. Además, el personal es capacitado, especialista en las actividades que le competen y respecto a las realizadas por los estudiantes, éstos se esfuerzan, con el fin de obtener buenas calificaciones.

No obstante, pareciese que no existe una adecuada coordinación entre las diferentes unidades administrativas, muestra de ello, es que el Área de Eventos, encargada del alquiler de los espacios, desconoce las metas, pues éstas son manejadas por la Subdirección Administrativa; igualmente, ocurre con Alimentos & Bebidas, su encargado expresó que no sabe de qué manera se promociona el restaurante, porque esto es competencia de Extensión y Producción, esto es una debilidad, ya que las organizaciones son sistemas, que requieren la interacción de cada una de sus partes, por tanto, cualquier actividad en la que participan varias personas exige la organización, colaboración y unión de esfuerzos para conseguir un objetivo común.

Referente a la dirección del personal, la manera de asegurar un buen desempeño, es a través de la supervisión, un método que funciona en el CUHELAV, por cuanto, no se presentan quejas de los usuarios; pero, al considerar que cualquier organización, sobre todo una universitaria, debe enfocarse en la mejora continua, es conveniente mostrar mayor interés en los aspectos que potencien y hagan más eficiente al trabajador, lo que requiere de un sistema de evaluación integral e indicadores de desempeño que aporten información sobre lo que las personas hacen y cómo lo hacen, donde el trabajador pueda tener una participación más consciente y activa desde su propio puesto de trabajo y pueda realizarse satisfactoriamente también como individuo.

En relación al control de los ingresos propios, sólo se supervisa la ejecución de las actividades, se carece de una base normativa, la mayor atención radica en el cumplimiento de aspectos legales y contables, omitiendo o dando menor importancia a los conceptos de eficiencia, eficacia y economía en los procesos.

Al respecto, es de acotar que en el CUHELAV, se han ido implementando líneas de mando horizontales, a fin de concederle a los Jefes y Supervisores de Área, una mayor autonomía en la realización de sus actividades, pero esto a su vez, los provee de mayor responsabilidad, para lo cual deben contar con herramientas de control que les otorguen mayor confiabilidad y transparencia en su trabajo.

Por consiguiente, en lo que respecta a la gestión de los ingresos propios, es necesario implementar indicadores que permitan determinar el desempeño de los responsables, eficiencia en el empleo de recursos, eficacia en el cumplimiento de metas, control de los procesos, entre otros. Esto requiere de una estructura de costos real y actualizada que determine, de manera certera, la viabilidad y rentabilidad de cada actividad.

Otro factor influyente en la capacidad de generación de ingresos propios, es la falta de promoción de los servicios ofertados, los mismos se dan a conocer por el boca a boca y esto incide en los niveles de la demanda. Servicios como el alojamiento, a pesar de estar caracterizado por tener precios bajos y una buena atención, presentó en el 2013, de acuerdo a los registros contables, una tasa de ocupación del 25% de su capacidad instalada, pues sólo se recaudaron Bs. 900.000,00 por este concepto, aún cuando se dispone de 20 habitaciones que tienen una tarifa de Bs. 480,00 por noche. Igual ocurre con el alquiler de los 6 espacios disponibles, las tarifas son bajas, la planta física es adecuada, sin embargo, se percibieron apenas Bs. 100.000, incumpliendo con la meta establecida.

Así mismo, los cursos ofertados no son divulgados, por lo que éstos prácticamente están dirigidos exclusivamente a la comunidad del CUHELAV, a pesar de que Mérida tiene un gran número de empresas de servicios, como restaurantes, hoteles, posadas, entre otros, que pudiesen estar interesadas en capacitar al personal, por tanto, se desaprovecha el potencial de esta actividad, repercutiendo en los ingresos percibidos; en efecto, esta actividad tampoco alcanzó las metas previstas para el año pasado.

En lo que concierne al restaurante, tampoco se han realizado esfuerzos para darlo a conocer a la comunidad, por lo que sólo se observa afluencia de comensales

en ciertas horas de la mañana y al medio día, el resto del día sus instalaciones permanecen prácticamente vacías, lo cual evidencia la necesidad de promocionarlo, para que logre operar en un nivel óptimo de su capacidad.

Luego de ser evaluadas cada una de las fuentes de ingresos propios, se pudo determinar que el CUHELAV, tiene una serie de fortalezas, entre las cuales destacan que cuenta con una estructura diversificada que le permite obtener recursos financieros por diversos conceptos, lo cual refleja que existe un interés por parte de sus directivos en reducir el déficit presupuestario y fortalecer el autosostenimiento de la institución; además en algunas actividades se involucran a los estudiantes, lo cual, aparte de complementar su formación académica, reduce los costos de prestación de los servicios. Conjuntamente, hay que tomar en cuenta el renombre de la institución, la planta física adecuada y especialmente una cultura organizacional orientada a la atención al cliente, la cual rige los patrones de comportamiento de la fuerza laboral.

No obstante, la gestión de los ingresos propios presenta debilidades, la planificación resulta inadecuada, ya que la misma no está fundamenta en un análisis situacional, ni es participativa, por tanto, no permite la identificación de las dotaciones que deben efectuarse y los aspectos que requieren ser mejorados para potenciar cada actividad, así mismo, las metas establecidas no se corresponden con la capacidad de las áreas. En cuanto a la organización de las actividades, la mayoría de las unidades administrativas, no disponen de pautas documentadas que guíen y orienten el desempeño del personal. Además, se observa que la coordinación entre las diferentes áreas, no es apropiada.

Referente a la dirección del personal, no se emplean herramientas que permitan motivar y medir el desempeño real de cada trabajador, por consiguiente, no se identifican las necesidades de capacitación para mejorar sus destrezas, así como el potencial que a futuro pudiesen aportar a la organización, lo que podría conllevar a que los trabajadores se conviertan en agentes pasivos, inertes y estáticos.

Así mismo, los controles establecidos son casi nulos, ello dificulta determinar la eficiencia y eficacia con que se realizan las operaciones y puede desviar el propósito principal de estas actividades, el cual es la generación de ingresos propios.

Los resultados obtenidos evidencian que la captación de recursos financieros, principalmente, se ve afectada por las debilidades presentes en la gestión de los ingresos propios, el inadecuado análisis de los costos y la falta de acciones que desde una perspectiva global y continua, permitan proyectar las capacidades internas de la institución hacia la comunidad. Lo expuesto permite aseverar que la gestión de los ingresos propios no está basada en los criterios de eficiencia, eficacia y economía en los procesos, lo cual explica la eleva dependencia con las asignaciones del Estado.

Con el fin de corroborar las aseveraciones realizadas, se presentan los montos de los ingresos propios obtenidos por la prestación de servicios, indicando las metas establecidas y su contribución al presupuesto para el año 2013.

Cuadro 8.

Contribución de los ingresos propios al presupuesto del CUHELAV para el año 2013

Presupuesto año 2013: Bs. 33.731.663,00			
Actividad	Meta(Bs.)	Monto recaudado (Bs.)	Contribución (%)
Aranceles	180.000,00	206.800,00	0,6%
Alquiler de espacios	170.000,00	100.000,00	0,3%
Cursos	150.000,00	20.000,00	0%
Alojamiento	375.000,00	900.000,00	2,7%
Restaurante	825.000,00	1.995.200,00	5,9%
Total	1.700.000,00	3.222.000,00	9,5%

Fuente: Registros financieros del CUHELAV (2014)

Se observa que el alquiler de espacios y los cursos, no alcanzaron las metas establecidas y al considerar que las mismas son estimaciones del periodo anterior, se puede deducir que estas actividades se están descuidando, sin tomar en cuenta que ambas tienen un gran potencial, porque ya se cuenta con la infraestructura y el personal, lo que es necesario es una mayor promoción y el ajuste de los precios.

Respecto al alquiler de habitaciones, la meta fue superada significativamente, pero si se considera, que sólo se ocupó el 25% de la capacidad instalada, se constata que la planificación no es efectiva, pues el monto de recaudación previsto, es apenas

el 10% de lo que por este concepto se puede recaudar. Dado el potencial de la actividad, es conveniente destinar recursos para publicitar estos servicios.

La situación del restaurante, es más compleja, pues la información disponible únicamente refleja el monto de las ventas, pero al no contar con costos actualizados, es difícil determinar si los ingresos generados, los cubren totalmente y permiten obtener ganancias. Por ello, es necesario que se realicen estudios que establezcan los niveles de rentabilidad alcanzados por este concepto.

Una vez finalizado el análisis de la gestión de los ingresos propios y dado que el CUHELAH necesita de los mismos, resulta vital, iniciar acciones para minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas, de manera que se logre operar con eficiencia, eficacia y economía. Por ello, es conveniente que la institución proceda a:

- Determinar la estructura de costos de cada una de las actividades generadoras de recursos financieros, de esta manera, se facilita la planificación, el control y el establecimiento de metas ajustadas a la realidad. Actualizarla cada vez que se realicen inversiones o se incremente el precio de los insumos.

- Orientar los esfuerzos de la gestión de los ingresos propios, no sólo al alcance de las metas fijadas, también es importante evaluar el uso dado a los recursos, enfocándose en la eficiencia.

- Proceder al diseño de indicadores de gestión, para visualizar la tendencia de la organización y mediante los resultados obtenidos se puedan plantear acciones que conduzcan al mejoramiento operativo y a los correctivos que coadyuven al logro de las metas fijadas, con el aprovechamiento máximo de los recursos y la capacidad instalada.

- Gestionar los recursos que permitan adquirir los equipos e implementos necesarios, para asegurar la prestación de un servicio de calidad.

- Propiciar que todas las unidades involucradas, participen durante el proceso de planificación de las actividades.

- Aprovechar el recurso humano en el diseño de herramientas administrativas que optimicen la gestión de los ingresos propios.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El financiamiento de las instituciones públicas de educación universitaria, depende fundamentalmente de los aportes del Estado venezolano, cuya contribución es mayoritaria y de los ingresos propios, que son recursos obtenidos por estas organizaciones a través de la prestación de diferentes servicios.

Durante las últimas décadas, el presupuesto universitario asignado por el Estado ha resultado insuficiente y no se corresponde con las necesidades reales, ya que el aumento de los índices inflacionarios del país, el crecimiento tanto matricular, como de personal y de infraestructura implican mayores erogaciones, situación que obliga a las instituciones universitarias a ser más eficientes en la administración de sus recursos y, también, a desarrollar iniciativas para la diversificación de la base financiera, como una manera de superar la dependencia y fortalecer el autosostenimiento.

En este orden de ideas, no basta con diversificar las fuentes de ingresos, es necesario potenciarlas y asegurar la obtención de resultados satisfactorios. Para lograr este cometido, se debe tener una visión objetiva de las iniciativas que se han puesto en marcha, con el fin de identificar sus debilidades y fortalezas, así como las alternativas que las hagan más productivas, lo cual requiere del análisis de la planificación, organización dirección y control de los procesos, elementos que son fundamentales para garantizar que la entidad alcance todos sus objetivos.

En tal sentido, la presente investigación tiene planteado como objetivo analizar la gestión de los ingresos propios llevada a cabo en el Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos. El estudio se fundamenta en planteamientos teóricos relacionados a gestión, ingresos propios, presupuesto y educación universitaria, los cuales permitieron establecer los criterios bajo los cuales se realizó el mencionado análisis.

El trabajo investigativo, tiene un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, analítico y de campo, basado en una revisión documental durante su primera fase. En función de los objetivos específicos, se plantearon los indicadores de cada categoría de análisis, constituyendo el punto de partida para la construcción y elaboración de los instrumentos utilizados en la recolección de información, tales como el registro anecdótico, la guía de entrevista y la ficha de registro.

De acuerdo a los resultados obtenidos y considerando cada uno de los objetivos específicos se concluyó lo siguiente: En referencia, al primer objetivo planteado, el cual consistió describir las fuentes de ingresos propios; mediante el registro anecdótico, se pudo conocer que el CUHELAV, puede captar recursos por diversos conceptos, entre ellos, el cobro de aranceles, alquiler de espacios, cursos, servicios de alojamiento y el restaurante. Además, cada fuente es manejada por una unidad administrativa específica, reduciendo la complejidad de su gestión.

Igualmente, en esta fase, se constató que aunque todas las fuentes generan recursos económicos, no todas tienen el mismo propósito. Específicamente, el cobro de aranceles está vinculado con la actividad académica, por consiguiente, no debe ser su fin la consecución de utilidades, razón por la cual no hizo énfasis en este aspecto.

En relación al segundo objetivo, cuyo propósito fue señalar los factores que inciden en la generación de los ingresos propios, mediante la guía de entrevista aplicada a los encargados de las áreas que captan recursos financieros, se determinó que la inadecuada planificación, organización, dirección y control de las actividades, la fijación de precios que no está sustentada en el conocimiento de los costos y en las expectativas de rentabilidad, así como la falta de promoción de los servicios a la comunidad, conllevan a que no se explote apropiadamente su potencial.

Respecto al tercer objetivo específico, orientado a la identificación de las fortalezas y debilidades de la gestión de los ingresos propios, los resultados permitieron deducir que el CUHELAV, tiene una serie de fortalezas, tales como la diversificación de las fuentes, en algunas actividades se involucran a los estudiantes, lo cual reduce los costos de prestación de los servicios, el renombre de la institución, la planta física es adecuada y exista una cultura organizacional orientada a la atención al cliente, la cual rige los patrones de comportamiento de la fuerza laboral.

Entre las debilidades, destaca que la planificación resulta inadecuada, ya que la misma no está fundamenta en un análisis situacional, ni es participativa, por tanto, no permite la identificación de las dotaciones que deben efectuarse y los aspectos que requieren ser mejorados para potenciar cada actividad, así mismo, las metas son sólo estimaciones de periodos anteriores y no se corresponden con la capacidad de las áreas. En cuanto a la organización de las actividades, la mayoría de las unidades administrativas, no disponen de pautas documentadas y la coordinación entre las diferentes áreas, no es apropiada.

Referente a la dirección del personal, no se emplean herramientas que permitan motivar y medir el desempeño real de cada trabajador, así mismo, los controles establecidos son casi nulos, ello dificulta determinar la eficiencia y eficacia con que se realizan las operaciones. En tal sentido, se puede aseverar que la gestión de los ingresos propios está basada en la rutina, sin considerar elementos vitales como la eficiencia, eficacia y economía.

Finalmente, el cuarto objetivo específico, buscó determinar la contribución de la generación de ingresos propios al presupuesto; con base en los registros financieros del CUHELAV, se pudo determinar que los recursos obtenidos por la prestación de servicios, representan el 9,5% del monto presupuestado, el cual pudiese ser más significativo, si se redefinen las competencias centrales de cada unidad, en torno a nuevas categorías estratégicas, que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos y la capacidad instalada, mediante procesos de evaluación flexibles y dinámicos que conlleven a la incorporación de nuevas formas de gestión y toma de

decisiones, sin dejar de lado que esto debe realizarse con criterios de servicio público y promoviendo el compromiso cívico, así como la responsabilidad social.

Cabe señalar que los directivos del CUHELAV, se mostraron bastante interesados en los resultados del estudio, lo cual refleja la pertinencia de la investigación. En tal sentido, es posible aseverar que los objetivos planteados se alcanzaron de manera satisfactoria.

Recomendaciones

Partiendo de los resultados obtenidos, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Revisar y mejorar la ejecución de las actividades que generan ingresos propios, atendiendo a las limitaciones de recursos, es decir con eficiencia.
- Tomar en consideración las sugerencias planteadas en el análisis expuesto, pues podría coadyuvar a una gestión efectiva de los ingresos propios.
- Implementar modelos cuantitativos para la evaluación de las operaciones a través de indicadores de gestión, para determinar con mayor precisión los niveles de eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos que se desarrollan en la institución.
- Incorporar a los sistemas de información existentes, la estructura de costos de cada una de las actividades generadoras de recursos financieros.
- Cualquier decisión en materia de precios, deberá sustentarse en el conocimiento de los costos y en las expectativas de rentabilidad.
- Considerar que aún cuando el CUHELAV no tiene fines de lucro, las actividades realizadas para captar ingresos propios, deben generar utilidades, pues es esto lo que las justifica.

• REFERENCIAS

- Alegre, L., Berné, C. y Galve, C. (2008). *Fundamentos de economía de la empresa*. (3º ed). Barcelona, España: Editorial ARIEL, S.A.
- Álvarez, N., Medina, E. y Morles, V. (2003). *La educación superior en Venezuela*. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001315/131594s.pdf>. [Consulta: 2014, febrero 22].
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ª ed). Caracas: Episteme.
- Árraga, M. y Campo, M. (2005). *El cineforo: Estrategia didáctica en la generación de ingresos propios*. Revista Venezolana de Gerencia. 10 (30), 247-266.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación. Para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. D.F. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bifano, C. (2012). *La universidad venezolana entre limitaciones y deseos de superación. Una discusión necesaria*. Caracas: Academia de Ciencias Físicas, Matemáticas y Naturales.
- Bonilla, M., Molina, J. y Morales, F. (2006). *Planificación: Tipos y herramientas*. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/tiposplani.html>. [Consulta: 2014, febrero 16].
- Callejas, L. (2012). *Gestión de los ingresos propios en el Núcleo Humanístico de La Universidad del Zulia*. Trabajo Especial de Grado. Maestría en Gerencia Pública. Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Canales, M. (2006). *Metodología de investigación social*. Santiago: Lom Ediciones.
- Cárdenas y Nápoles, R. (2002). *Presupuestos: Teoría y práctica*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Carvallo, B., Martínez, C., Marvare, R., Rodríguez, J. y Rojas, L. (2006). *La responsabilidad social como instrumento para fortalecer la vinculación universidad-entorno social*. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Castellano, M. (1995). *La política de modernización de la educación superior en Venezuela: efectos y espacios para la investigación socio-educativa*. Educación Superior y Sociedad. 6 (1), 5-28.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo*. Bogotá: McGraw Hill.

- CNU, OPSU (2001). *Oportunidades de estudio en las instituciones de educación superior de Venezuela*. Caracas: Autor.
- Consejo Nacional de Universidades. (1997). *Bases sobre políticas y acciones concretas para el desarrollo de la educación superior venezolana*. Caracas: Autor.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.453, Marzo 24, 2000.
- Da Silva, R. (2006). *Teorías de la administración*. México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2012). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 39.955, Junio 29, 2012.
- Del Río, C. (2009). *El presupuesto*. Madrid: Cengage Learning.
- Del Río, D. (2013). *Diccionario. Glosario de metodología de la investigación social*. Madrid: UNED.
- Fuentelsaz, C. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona, España: UBo Salut Pública, 1.
- Friedman, J. (2006). *Estrategias administrativas para la eficiencia universitaria*. [Artículo en línea]. Disponible en: <file:///C:/Users/g/Downloads/Dialnet-EstrategiasAdministrativasParaLaEficienciaUniversi-2254248.pdf>. [Consulta: 2014, febrero 20].
- García, G. (2013). *Estrategias financieras para generar ingresos propios en los tecnológicos universitarios de la región zuliana*. Trabajo Especial de Grado. Maestría en Gerencia de Empresa. Mención: Gerencia Financiera. Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Gil, J. (2011). *Técnicas e instrumentos para la recogida de información*. Madrid: UNED.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Guerrero, Y. (2009). *Análisis de la estructura tributaria como fuente de ingresos propios en el Municipio Tovar del Estado Mérida*. Trabajo Especial de Grado.

- Postgrado en Ciencias Contables. Mención Tributos. Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Caracas: Editorial CEC, S.A.
- Hurtado, J. (2010). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación*. Caracas: Quirón.
- Ley de Universidades. (1970). *Gaceta Oficial*, 1429, Extraordinario, Septiembre 8, 1970.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). *Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.929, Extraordinario, Agosto 15, 2009.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6.013, Extraordinario, Diciembre 23, 2010.
- López, A. (2002). *Metodología de la investigación contable*. (3ºed).Madrid: Cengage Learning.
- Moya, E. (2006). *Elementos de finanzas públicas y derecho tributario*. (5º ed). Caracas: Móvil-libros.
- Palella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. (3º ed). Caracas: FEDUPEL.
- Pérez, A. (2006). *Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación*. (2ª ed). Caracas: FEDUPEL.
- Ponsot, E. (2005). Los “ingresos propios” en la ULA. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://webdelprofesor.ula.ve/economia/ernesto/>. [Consulta: 2014, febrero 16].
- Portocarrero L. (2006). *Presupuesto: Planeación y control gerencial*. [Artículo en línea]. Disponible en: http://64.76.85.60/tda2/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_2853.pdf#page=78. [Consulta: 2014, febrero 28].
- Reglamento de los Institutos y Colegios Universitarios. (1995). Decreto 865, septiembre 27, 1995.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. (9º ed). D.F. México: Pearson Educación.

- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª ed). México: PEARSON. Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. (5ª ed). D.F. México: CENGAGE Learning.
- Solano, J. (2009). *Calidad total en la Gerencia Pública*. Caracas: Universidad Metropolitana
- Urbano, C. y Yuni, J. (2006). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. (2º ed). Córdoba: Brujas.
- Villegas, J. (2008). *Generación de ingresos propios en la Universidad de Los Andes, desde una perspectiva estratégica*. Trabajo Especial de Grado. Maestría en Ciencias Contables. Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

**Anexo A. Guía de Entrevista Aplicada a los Supervisores de las Actividades
Generadoras de Ingresos Propios**



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES

**Guía de Entrevista Aplicada a los Supervisores de las Actividades Generadoras
de Ingresos Propios**

Nombre: _____

Cargo: _____

Estimado(a) Señor(a), la siguiente entrevista se realiza con el fin de obtener información para la elaboración del Trabajo Especial de Grado, titulado: “Análisis de la gestión de los ingresos propios en el Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos”, su colaboración es muy importante, de antemano le agradezco la misma.

1. ¿Existe algún tipo de planificación que oriente los esfuerzos en la ejecución de las actividades? Explique.

2. ¿Se tienen establecidas metas en cuanto a los ingresos que se deben generar por prestación de servicios? Explique.

3. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades del personal encargado de ejecutar las actividades? Explique.

4. ¿Se supervisa la ejecución de las actividades? ¿Por qué?

5. ¿De qué manera se controla la prestación de los servicios?

6. ¿El personal está capacitado para prestar un buen servicio? Explique.

7. ¿Tiene el personal disposición y una actitud favorable para con los usuarios de los servicios? Explique.

8. ¿Los equipos y recursos disponibles permiten la prestación de un buen servicio?

9. ¿El área que está bajo su responsabilidad, cuenta con una estructura de costos que permita establecer cuánto implica para el CUHELAV, la prestación de cada servicio? Explique.

10. De ser afirmativa la respuesta anterior ¿se mantiene actualizada la estructura de costos? Explique.

11. ¿De qué manera se establece el precio de los servicios? Explique.

12. ¿Considera usted que los precios de los servicios permiten obtener unas ganancias razonables? Explique.

13. ¿Quiénes son los principales usuarios de los servicios que se ofertan?

14. ¿De qué manera se dan a conocer a la comunidad los servicios ofertados? Explique

15. ¿La manera de promocionar los servicios ha incrementado la demanda de los mismos?

16. ¿Los servicios ofertados tienen ventajas competitivas? ¿Cuáles?

17. ¿Presentan quejas los usuarios por la prestación del servicio? ¿Cuáles son los principales motivos?

18. Con base en su experiencia, ¿cuáles son los aspectos que ameritan ser revisados o corregidos, para optimizar la captación de recursos? Explique.

19. Para usted, ¿cuáles son los aspectos que facilitan llevar a cabo una buena gestión de las actividades que generan ingresos para el CUHELAV? Explique.

www.bdigital.ula.ve

Anexo B. Validaciones