

“La Universidad Venezolana en el Siglo XXI”, Universidad Católica Andrés Bello, 6-8 junio, 2011

## ¿Es viable el actual modelo financiero de las universidades?

Humberto García Larralde, Profesor Titular, ex vicerrector administrativo UCV, 2003-4.

Evaluar la pertinencia y viabilidad del actual modelo financiero de las universidades venezolanas requiere, en primer lugar, precisar para qué sirven estas instituciones y, consecuentemente, con qué criterios debe adelantarse tal evaluación. No es éste el espacio para exponer el papel que han jugado las universidades desde sus orígenes a finales de la Europa medieval ni tampoco para examinar su impacto en la evolución de las sociedades modernas. Los descubrimientos científicos generados en su seno, sus repercusiones en el progreso tecnológico, así como sus aportes en la provisión y divulgación de las artes y las humanidades, son simplemente invaluable para la vida del ser humano del presente. La civilización post industrial de los llamados “países centro”, asociada con el desarrollo y aplicación de la electrónica, la informática, la biotecnología y los nuevos materiales, se caracteriza por un aceleramiento del cambio tecnológico, impulsado en no pequeña medida por los nuevos conocimientos generados en universidades y otros centros de investigación. Más allá, los avances en nanotecnología, en combinación con las áreas de conocimiento antes mencionadas, prefiguran nuevos horizontes para la prosecución de respuestas a los problemas materiales de existencia del ser humano. En el plano cultural, entendido en su acepción más amplia, las investigaciones desarrolladas en universidades de prestigio han enriquecido nuestra visión del mundo moderno, de su historia, de los valores y formas de conducta del ser humano, y han contribuido con el rescate y divulgación de tesoros artísticos que han mejorado nuestra comprensión de la humanidad y fomentado el respeto por otras culturas, elevando nuestra calidad de vida. Por otro lado, es difícil subestimar el enorme impacto sobre la sociedad, en todos sus ámbitos, que se deriva de la formación de personas altamente calificadas para emprender actividades de la más variada índole. En fin, no puede desconocerse la importancia crucial del conocimiento en los niveles de bienestar y la calidad de vida alcanzada por una creciente proporción de la humanidad. No en balde, la sociedad actual se le denomina la *Sociedad del Conocimiento*.

Un país no puede progresar *económico y socialmente, si no es capaz de insertarse provechosamente en la Sociedad del Conocimiento*. En un libro seminal (Gibbons, *et.al.*, 1994), quedaron plasmadas las características de lo que sus autores llamaron el “nuevo modo de producción de conocimientos”. Elemento destacado es la interacción de la investigación con sus aplicaciones en el campo económico, acortando y disolviendo las fronteras entre investigación básica, aplicada e, incluso, con desarrollo experimental (tecnología). En los países desarrollados se ha tejido una densa red de relaciones entre universidades, empresas, institutos públicos y privados, gobierno y organizaciones de la sociedad civil, a través de la cual interactúan de manera orgánica, natural, oferentes y demandantes de conocimiento, activando una rica dinámica de generación de saberes. En un país en desarrollo como Venezuela, esta red está escasamente articulada y sus componentes tienden a ser débiles, por lo que la responsabilidad de la universidad en la generación de conocimientos para la solución de los problemas de la sociedad, es mucho más central. En fin, sin la presencia de universidades de calidad, capaces de interactuar con las fronteras del conocimiento a nivel mundial, se pierden valiosas oportunidades para aprovechar para beneficio de los venezolanos el avance en los saberes de la humanidad. En conclusión, las universidades de mayor prestigio en Venezuela constituyen un poderoso instrumento de desarrollo que el país no puede darse el lujo de perder. En particular, la contribución de las universidades con el desarrollo nacional se deriva de:

1. Su condición de interlocutoras con los avances de la frontera del conocimiento mundial;

2. La formación en su seno de profesionales altamente capacitados para atender las necesidades del país;  
Su capacidad manifiesta por generar nuevos conocimientos en interacción con actores del entorno;
3. El hecho de constituir un mecanismo de ascenso social y de realización personal;
4. Por último, en los actuales momentos de confrontación violenta, de intolerancia por las ideas ajenas y de prácticas de discriminación por razones políticas, las universidades, en particular las autónomas, se erigen como centros que promueven valores de progreso, respeto, convivencia y de responsabilidad social.

#### Las universidades de excelencia son costosas

Mantener esta capacidad de aportar al desarrollo del país obliga a las universidades a actualizarse permanentemente, a disponer de equipos, laboratorios, bibliotecas y demás insumos que aseguren una alta productividad en la búsqueda del saber, así como de servicios de calidad que permitan que los educandos puedan sacarle mayor provecho a sus estudios, dependiendo de sus capacidades e inclinaciones. Asimismo, es menester contar con niveles de remuneración a profesores, empleados, técnicos y obreros que permita captar el personal más calificado, motivarlos y mantenerlo gracias a una carrera universitaria que incentive los méritos y el desempeño productivo. En síntesis, sostener universidades de excelencia es costoso.

Cuadro N° 1

<b>UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA</b>					
<b>Comparación Presupuesto</b>					
Universidad	MM USA \$		USA \$ gasto/alumno	Matrícula USA \$	
	Presupuesto	N° alumnos		Residentes	No resid.
Ohio State University	4,750	64,077	74,130	9,000	23,000
Penn State University	3,788	44,817	84,521	14,000	27,000
Harvard University 1/	3,730	22,000	169,545		33,696
UCV (4,30 Bs/USA \$)	293	60,000	4,883	0	0
UCV (Bs/USA \$ según PPA 2010)	141	60,000	2,350	0	0
<b>1/ incluye matrícula a tiempo parcial normalizada</b>					

**FUENTE:** Annual Financial Report of Harvard University, 2009-2010;  
The Ohio State University, Statistical Summary, 2010;  
The Pennsylvania State University, Report to the Board of Trustees, July 9, 2010;  
Universidad Central de Venezuela, Vicerrectorado Administrativo, Secretaría, 2011;  
Cálculos propios.

En el cuadro N° 1 se presenta una comparación entre el presupuesto de dos universidades públicas estadounidenses, Penn State y Ohio State, de la prestigiosa Harvard University y de la Universidad Central de Venezuela. Esta comparación es de carácter ilustrativa, ya que no dispongo de elementos de información para sostener que las cuatro universidades sean comparables atendiendo a otros criterios como calidad en la investigación, en la enseñanza o en los aportes a la sociedad, para mencionar sólo a algunos. No obstante, las cuatro atienden estudiantes de pre y postgrado y, en general, tienen dimensiones similares en términos de número de alumnos. El presupuesto de la UCV corresponde al asignado para 2011, convertido a dólares según la paridad oficial de Bs. 4,30 por dólar y también

conforme la *paridad del poder adquisitivo* (PPA)<sup>1</sup> que, según mis cálculos, se situaba en 8,9 Bs/USA \$ a finales de 2010.

Salta a la vista la enorme diferencia en el tamaño del presupuesto de las universidades del norte con respecto al de la UCV, sea cual fuere la tasa de cambio utilizada. En efecto, el monto de recursos con que cuentan esas universidades para su ejercicio académico anual está en otro orden de magnitud que el de la universidad venezolana. Tal distancia se mantiene o amplía cuando se observa el gasto promedio por alumno, notoriamente con respecto a la Universidad de Harvard.

Podría criticarse este ejercicio de comparación por injusto, ya que se está comparando universidades del país más poderoso del mundo, con la de mayor tradición en un país en desarrollo como Venezuela, con muchísimo menos recursos. No obstante, la intención es precisamente esa: si queremos universidades de excelencia, la dotación de recursos debe al menos aproximarse a las que manejan las casas de estudio de mayor prestigio de los países avanzados. Cabe señalar que hay una altísima correlación entre las mejores universidades según los rankings mundiales, como las de la Universidad de Shanghai, del Financial Times o el de la Métrica de la Web, y el grado de desarrollo o nivel de bienestar del país que les sirve de sede. Es decir, independiente de la calidad y/o pertinencia de estos sistemas de medición (rankings), la asociación entre prosperidad y universidades de primera queda patente.

### La universidad como bien público

La actividad académica que desarrollan las universidades tiene característica de bien público por cuanto los beneficios derivados de la generación de nuevos conocimientos y de la capacitación profesional no pueden ser capturados íntegramente por agentes privados<sup>2</sup>. Estos beneficios se desparraman por sobre la sociedad<sup>3</sup>, más allá de las provechos que puedan percibir los graduandos en mejores salarios y/o los investigadores por el reconocimiento a sus descubrimientos. En atención a ello, debe corresponder al Estado asegurar niveles de financiamiento adecuado a las universidades, bien sea directa o indirectamente. Evadir esta responsabilidad puede resultar, de no conseguirse otras fuentes de recursos, en una producción insuficiente de este bien público o sea, en menores beneficios para la sociedad: recordemos que estas instituciones son herramientas -casi únicas en un país como Venezuela- para interactuar con los avances de la sociedad del conocimiento.

En términos reales, el presupuesto de la Universidad Central de Venezuela ha variado poco durante las últimas dos décadas. Sin embargo, el gasto representado por el personal pasivo –docentes, empleados y obreros jubilados o pensionados- ha venido aumentando. En consecuencia, el presupuesto efectivo u operativo de la institución ha venido disminuyendo progresivamente, desde un monto que ya era insuficiente de todas formas. Las universidades públicas han insistido reiteradamente que el presupuesto que les asigna el Ejecutivo alcanza cada vez menos, pero no han obtenido respuesta favorable a este reclamo. Con base en la metodología exigida en la *Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público* y en sus Reglamentos, estas universidades someten cada año a la *Oficina de Planificación del Sector Universitario* (OPSU), una formulación presupuestaria elaborada a partir de los proyectos que cada una considera necesario desarrollar, pero el Gobierno desestima estos ejercicios, realizados con niveles

---

<sup>1</sup> Según la *Paridad de Poder Adquisitivo*, el tipo de cambio (de equilibrio) debe equiparar el poder de compra externo del bolívar con su poder de compra externo (en divisas).

<sup>2</sup> La educación universitaria representan, en realidad, un bien público imperfecto, pues buena parte de los beneficios que de ella se deriva son apropiados por los graduandos en la forma de emolumentos más altos, gracias a su formación profesional.

<sup>3</sup> De ahí que se conocen también como externalidades positivas.

crecientes de competencia y responsabilidad, y asigna los recursos con base en criterios históricos o, peor aún, arbitrarios. Ello ha resultado en presupuestos deficitarios que no cubren reposición de cargos dejados por el personal que se jubila; impiden mantener costosas suscripciones de revistas y publicaciones científicas, tecnológicas y humanísticas; no permiten una dotación adecuada equipos para las actividades de investigación; condenan al personal docente, empleado, técnico y obrero a una remuneración indigna; tampoco permiten sostener satisfactoriamente los servicios estudiantiles; hacen prácticamente imposible cualquier intento por ampliar matrícula; y ponen en peligro el mantenimiento de la infraestructura, así como el pago de los servicios básicos de funcionamiento.

### **Necesidad de fuentes de financiamiento complementarios**

Lamentablemente, la tirantez entre el Gobierno y las universidades autónomas, motivado por prejuicios ideológicos que hacen que el primero sea sumamente intolerante al pensamiento crítico, independiente, augura pocas esperanzas de que las insuficiencias presupuestarias de las universidades vayan a ser atendidas adecuadamente. Siendo ello así y tomando en cuenta que tampoco en el pasado los gobiernos cumplieron con las exigencias de las universidades públicas, lo sano sería promover otras fuentes de financiamiento para *complementar*, no para *sustituir* la asignación presupuestaria del Gobierno: insistimos que el Estado no puede abdicar de su responsabilidad al respecto. En este orden, cabe mencionar las siguientes fuentes de financiamiento:

- Venta de servicios y bienes generados por la universidad;
- Aprovechamiento cabal de la *Ley Orgánica de Ciencia Tecnología e Innovación* (LOCTI) o de otros instrumentos legales que facilitan la asignación de recursos para proyectos específicos;
- Cobrar matrícula a los estudiantes provenientes de familias pudientes (lo que implicaría reformar la Constitución de 1999); y
- Desarrollar productivamente las zonas rentales y/u otros activos con potencialidad comercial que pudiesen tener estas instituciones.

La venta de bienes y servicios basados en el talento debería ser mucho mayor a lo realizado hasta la fecha. Ello resulta en una extensión o subproducto lógico de muchas de las actividades de investigación que la universidad debe realizar<sup>4</sup>. En Europa se designa esta actividad como la tercera misión de las universidades, al lado de la docencia y la investigación. Lo que aquí se llama *extensión* tiene allá, por ende, una finalidad bastante más práctica en términos de fuente de ingresos a lo que solemos darle. De las universidades estadounidenses ni se diga: su desarrollo se ha beneficiado históricamente de su capacidad de proveer bienes y servicios de calidad a clientes variados<sup>5</sup>. En el caso de la Universidad Central de Venezuela, está en proceso de desarrollo el proyecto llamado de *Gestión del Conocimiento*, que busca articular las distintas investigaciones realizadas en su seno para elevar su potencial como fuente de ingreso mediante la facilitación de su interacción con actores del entorno. Indica un cambio respecto a la tradicional práctica de intentar “vender” soluciones elaborados internamente en laboratorios y/o talleres académicos, para convertirse en una práctica de innovación en la cual la aplicación del talento a la solución de problemas específicos, interactuando con los usuarios y/o beneficiarios, genera nuevos conocimientos que son útiles para ambos. Se rompe o supera así la estéril discusión sobre los

---

<sup>4</sup> También hay servicios y/o asesorías altamente especializados que tendrían por qué cobrarse, dependiendo de su naturaleza y/o del agente atendido.

<sup>5</sup> Cabe señalar, empero, que los estudios sobre el tema revelan la baja “rentabilidad” de la inversión en investigación y en desarrollo de servicios basados en el talento, como fuente de ingreso de las universidades, incluidas las más prestigiosas, de EE.UU.

inconvenientes de “comercializar” las labores de investigación, en tanto “contaminan” la academia, alejándola de los fines altruistas que supuestamente deberían motivarla.

La LOCTI significó, al promulgarse, una fuente significativa de financiamiento a las labores de investigación de las universidades. Si se considera que la finalidad de lo erogado por este concepto ha sido promover la investigación y el desarrollo (I y D), las cifras de 2008 y 2009 sitúan este monto en casi un 3% del PIB, muy superior a los montos históricos, inferiores al 1%. Desde luego, estos son indicadores desde el lado de los insumos, de lo gastado, y no están necesariamente asociados con el producto o resultado de su asignación. Es decir, no se está revelando cuál es la productividad de esta inversión o cómo ha aumentado en términos de avances del conocimiento. En todo caso, representó una esperanza para muchos proyectos de investigación, relegados durante años por no conseguir cómo financiarse. Lamentablemente, la reforma de esta Ley acabó con la fluidez con que empresas y universidades podían concertarse en torno a proyectos de mutuo interés, ya que ahora todo el financiamiento de fuentes privadas debe canalizarse a través del Ministerio de Ciencia y Tecnología, ente que decidirá si autoriza la asignación de estos recursos y con qué fin.

La Constitución de 1961 dejaba abierto el cobro de matrícula en las universidades públicas a aquellos estudiantes provenientes de familias con “bienes de fortuna”. Con la Constitución de 1999, se especifica que la educación pública debe ser gratuita hasta el pregrado universitario (artículo 103). Dada la desventajosa preparación del sistema público de educación primaria y secundaria en comparación con la otorgada por las mejores escuelas privadas, los egresados de éstas suelen ser más competitivos a la hora de optar por un cupo en la universidad. Por ende, el precepto constitucional mencionado, inspirado en una idea de justicia social, tiende a producir más bien el efecto contrario, ya que termina en un subsidio masivo a los sectores que menos lo necesitan: las clases medias y medias altas, que educan a sus hijos en buenos colegios privados. De exigirles a éstos que pagasen parcialmente el costo de su educación superior, generaría recursos con los cuales nivelar la preparación de los bachilleres que egresan de los liceos públicos y así poder mejorar sus posibilidades de ingreso a la universidad. Asimismo, permitiría ampliar el sistema de becas para que pudiesen proseguir exitosamente sus estudios<sup>6</sup>.

No todas las universidades públicas disponen de activos que pudieran utilizarse para obtener ingresos adicionales. La Zona Rental de la Universidad Central de Venezuela presenta una atractiva fuente potencial de ingresos para la actividad de investigación que ahí se realiza. Para tal fin, se han formulado ambiciosos proyectos para atraer importantes inversiones pero, lamentablemente, el marco de inseguridades que reina actualmente en el país no es muy favorable a estos emprendimientos. Cabe señalar que, en el caso de la Universidad de Harvard, además del cobro de matrícula a sus estudiantes y los *grants* que para proyectos específicos le otorga el Gobierno, dispone de un presupuesto de inversión de unos USA \$33 millardos, cuyo rendimiento es una importantísima fuente de financiamiento para sus actividades académicas.

### **Discriminación financiera a las universidades públicas**

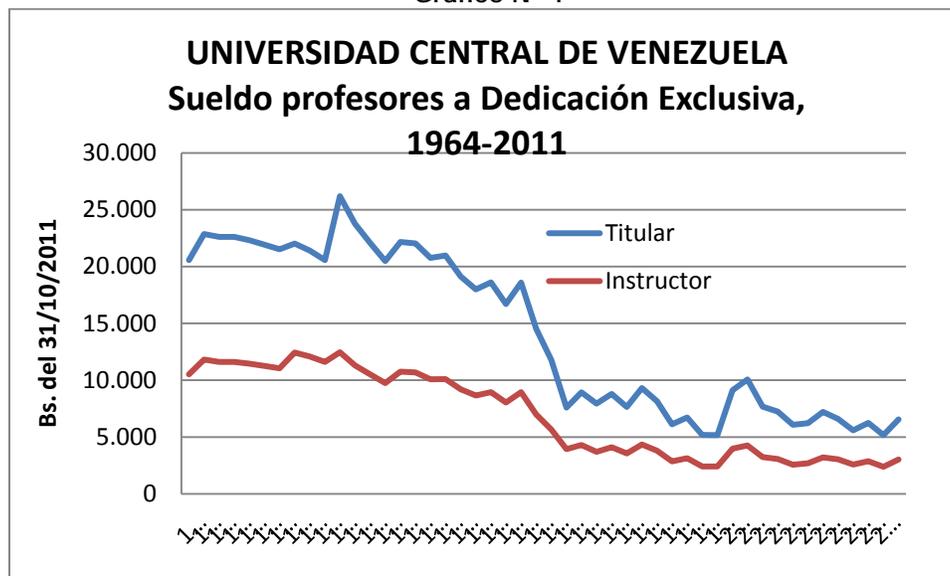
El comportamiento del Ejecutivo Nacional para con las universidades nacionales no puede calificarse sino de perjudicial. Además del cerco presupuestario y la negativa a respetar las normas jurídicas que rigen los ajustes salariales de profesores, empleados y obreros, se atenta contra la autonomía universitaria con leyes o proyectos de ley que buscan someter la gestión de las Casas de Educación Superior a

---

<sup>6</sup> Las universidades públicas de Estados Unidos antes mencionadas, cobran una matrícula diferencial, mayor para quienes provienen de afuera del estado, aún cuando reciben dineros públicos.

dogmas estrechos y retrógradas que, a su vez, amparan fallos jurídicos que interrumpen procesos electorales para renovar democráticamente sus autoridades y/o que sabotean decisiones tomadas por éstas en resguardo de la seguridad de los integrantes de la comunidad universitaria<sup>7</sup>. Está claro que a las universidades de mayor prestigio se les está cobrando su postura autonómica y libertad de criterio, avalada en una sólida fundamentación científica, para ofrecer respuestas ante las necesidades del país distintas del pensamiento único que pretende imponerse desde el poder.

Gráfico N° 1



FUENTE: 30 años del presupuesto de la UCV, Vicerrectorado Administrativo (2004); Oficina Central de Planificación y Presupuesto; Dirección de Recursos Humanos, VRAD; BCV; y cálculos propios.

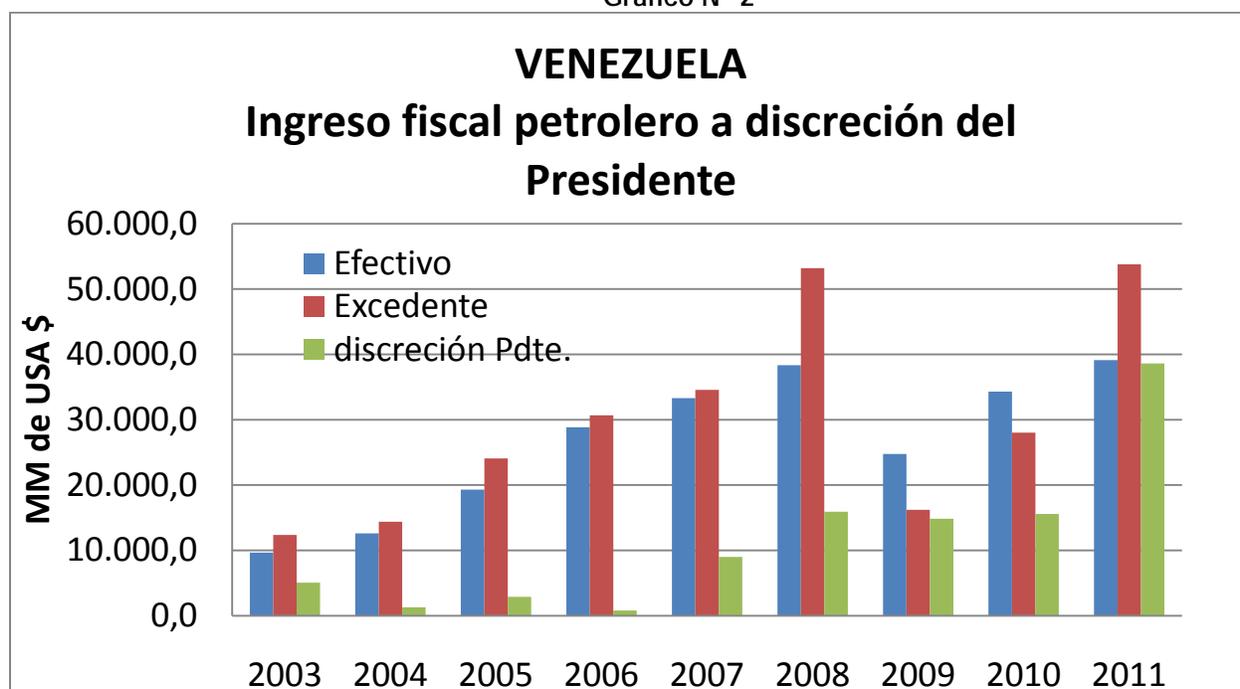
Evidencia lamentable del menosprecio con que se trata a las universidades nacionales está en el pírrico incremento de sueldo otorgado a los profesores unilateralmente, en desconocimiento de las *Normas de Homologación* que rigen la materia. Como si fuera una dádiva o una "gracia" del Presidente, se decreta un incremento del 40%, cuando la inflación en el Área Metropolitana de Caracas, según registros del Banco Central, ha sido del 132,3% desde enero de 2008 -año del último ajuste de sueldo- hasta el 1° de mayo de 2011. El Gráfico N° 1, elaborado con base en el poder adquisitivo que tenía el bolívar al 31 de diciembre de 2010, registra el severo deterioro del profesor a dedicación exclusiva desde 1964 hasta la fecha. El leve "tilde" hacia arriba al final de la serie es el 40% recién otorgado.

Lo anterior es tanto más criticable cuando se toma en cuenta los fabulosos recursos que son reservados para usufructo discrecional del Presidente de la República, por la subestimación notable, en los presupuestos anuales del Gobierno Central, del precio de venta del petróleo en los mercados internacionales. Desde 2003, incluyendo la formulación presupuestaria para 2011, el Ejecutivo, con la anuencia de la mayoría oficialista en la Asamblea Nacional, ha sustraído de la formulación presupuestaria ingresos equivalentes a unos USA \$267 millardos, estorbando con ello la obligada rendición de cuentas a que le conmina la Constitución y las leyes. Se supone que los ingresos adicionales no presupuestados provenientes de la venta del petróleo venezolano a precios muy superiores, se ejecutan vía créditos

<sup>7</sup> Caso de la interdicción en contra de la colocación de puertas para regular el acceso a la Ciudad Universitaria de Caracas, aprobada por el TSJ.

adicionales. Éstos deberían orientarse a completar la asignación presupuestaria insuficiente de instituciones públicas, entre éstas las universidades, y cumplir con el Situado Constitucional a los estados y municipios (20%). Cabe señalar, empero, que las universidades cuentan con un presupuesto similar, en términos reales, desde hace cuatro años, y que las gobernaciones y alcaldías vienen quejándose de que no se está cumpliendo cabalmente con el Situado con estos ingresos excedentes. Por demás, en virtud de la *Ley de Contribución por Precios Extraordinarios* aprobado en el 2008 y reformada hace un mes, los ingresos por los conceptos ahí contemplados –precios extraordinarios y exorbitantes del petróleo- van directo al Fonden, es decir, de ahí no se deduce Situado. Esta práctica le escamotea recursos con los cuales mejorar los magros sueldos de empleados y trabajadores del sector público, muchas veces violando sus conquistas laborales, y para mitigar los problemas financieros de las universidades. Esta desviación de recursos para usufructo discrecional del Ejecutivo afecta también a la población en general, como lo atestigua el colapso del servicio eléctrico, el deterioro de la infraestructura vial y la crisis de los hospitales públicos, entre otros.

Gráfico N° 2



FUENTE: BCV; Asamblea Nacional; PODE 2007-8; Resultados Financieros PdVSA 2009.

En el Gráfico N° 2 se presenta la magnitud de los ingresos petroleros que, por subestimación del precio del barril petrolero en los últimos ejercicios presupuestarios, quedan para el usufructo discrecional del Presidente de la República. Las barras azules registran el ingreso fiscal petrolero efectivo de los ejercicios ejecutados entre 2003 y 2009, y su estimación para 2010 y 2011, con base en el precio del barril petrolero utilizado para la formulación del presupuesto. El excedente (barras rojas), indica el ingreso petrolero no presupuestado, resultado de la diferencia entre el precio real (promedio) a que se vendió el barril petrolero<sup>8</sup> y la cotización utilizada para estimar los ingresos en la ley de presupuesto de cada año. Una vez deducido de este excedente lo que debería pagársele a los estados por Situado Constitucional; lo que registra la cuenta financiera de la balanza de pagos del Banco Central como salidas de capital del

<sup>8</sup> Para el 2011 se usó el precio promedio durante el primer trimestre de USA \$95/barril.

sector público, incluyendo el financiamiento que se le otorga a los países del Acuerdo de Cooperación Energética del Caribe -factura petrolera que no ingresa a las arcas públicas-; y la asignación para gasto social (misiones) y para Fonden que hace directamente PdVSA, "bypasseando" la Asamblea Nacional y el BCV, queda un remanente de USA \$104 millardos (sumatoria barras verdes) para uso discrecional del Presidente, más de \$21 millardos al año entre 2008 y 2011 (ambos inclusive). A no ser que estén infladas las cifras oficiales sobre producción petrolera y que, por ende, la holgura de recursos en manos del fisco sea ficción, no puede sino concluirse que la atención a las necesidades de las universidades nacionales ocupa una de los últimos lugares en las prioridades del Ejecutivo.

### La transformación universitaria

La situación descrita plantea algunos imperativos estratégicos. Es menester avanzar hacia una mayor racionalidad del gasto, cuidándose de que ello se traduzca a su vez en una estructura de incentivos con base en el mérito. Pocos negarían que las universidades venezolanas se han rezagado en relación con las transformaciones que, en el espacio de la educación superior, se vienen produciendo en los países avanzados. Tampoco que su estructura rígida y la consecuente duplicidad de funciones en distintas instancias ha generado una burocracia que consume injustificadamente una porción importante de recursos y entaba la flexibilidad necesaria para responder a las exigencias de la sociedad del conocimiento. El desafío está, por ende, en asumir los retos de la transformación profunda de nuestras universidades en aras de sostener su capacidad para seguir siendo interlocutoras con las fronteras del saber y brindarle al país las soluciones más provechosas a sus problemas. Es decir, debe mejorarse su *competitividad*, acicateadas por el marco de restricciones financieras antes descritas.

La necesidad de transformar a las universidades se debe fundamentalmente a los imperativos que plantea la búsqueda de la excelencia académica en la sociedad del conocimiento. No obstante, esta búsqueda tiene importantes consecuencias en la productividad de las instituciones universitarias y, por ende, en el rendimiento de los recursos escasos con los que cuentan para sus actividades. Entre los lineamientos principales de este proceso de transformación, mencionaré brevemente los siguientes:

- 1) Una mayor *flexibilidad curricular*. La puesta al día de los diseños curriculares en un contexto de creciente inter, multi y transdisciplinariedad se define ahora en términos de las competencias que se aspira sean adquiridas por el educando para su profesión. Las implicaciones prácticas de una mayor movilidad estudiantil al poder cursar asignaturas electivas en otras escuelas, al existir una integración más coherente entre pregrado y postgrado y al poder aprovechar las nuevas modalidades que permite el avance tecnológico en la forma de educación a distancia, sin duda permite una mayor cobertura del proceso enseñanza-aprendizaje y probablemente resulta en mejores resultados. La institucionalización de equivalencias automáticas, de titularización y de postgrados integrales con otras universidades de prestigio van en la misma dirección;
- 2) La *integración pregrado-postgrado* lleva, además, a una utilización más racional del recurso profesoral, haciendo realidad aquella máxima que sólo se cumple en algunas facultades de la UCV, de que todo profesor con título de cuarto nivel debe compartir sus labores de docencia e investigación tanto en el pregrado como en el postgrado. Al aprovecharse más cabalmente la planta profesoral "fija" debe reducirse significativamente la necesidad de contratar "horas tarima" de profesionales especializados, con poco o ningún tiempo adicional para atender proyectos de investigación;
- 3) La *departamentalización* del recurso docente. No tiene ningún sentido la multiplicación de departamentos de matemática, estadística, bioquímica o lo que fuere, en cada escuela de la universidad. La departamentalización por facultad o, mejor aún, por área de conocimiento, ampliará los alcances de la actividad docente, permitiendo atender las demandas "pico" que pudieran presentar algunas carreras sin tener que contratar profesores adicionales para esa coyuntura;

- 4) Emparentado con lo anterior está la *racionalización de los espacios*. Las aulas de clase, laboratorios y bibliotecas tienen que dejar de concebirse como “pertenecientes” a una facultad, escuela o grupo de investigación. Son recursos de la Universidad que deben estar a disposición de quienes, en un momento determinado y en función de sus actividades académicas, lo requieran. El manejo informatizado de un “banco de aulas” o de laboratorios conforme a calendarios y demandas programadas habrá de contribuir significativamente con una mayor racionalidad y cobertura de los espacios –finitos- con que cuenta cualquier institución;
- 5) Como consecuencia de las transformaciones anteriores, se impone *racionalizar la estructura organizativa* de las universidades. El avance de los enfoques inter, multi y transdisciplinarios en el desarrollo de las actividades académicas debe ir “disolviendo” las fronteras entre facultades de una misma *área de conocimiento*, asomándose la posibilidad de que, en un futuro no muy lejano, sean éstas las que definan la estructura académico-administrativa de la institución. Además de integrar recursos y potenciar su aprovechamiento, elimina redundancias administrativas. Por otro lado, el avance de la departamentalización podrá “liberar” a las escuelas de tener que administrar el recurso docente, función que pasaría a los departamentos, en respuesta a las demandas en cada período de cada carrera. Asimismo, las escuelas no determinarían el uso de aulas o laboratorios, ya que ello se centralizaría a nivel de facultad o de área de conocimiento, reduciéndose también por esta razón, la multiplicación de departamentos administrativos y/o de personal<sup>9</sup>. Finalmente, y suponiendo la conveniencia de una nueva Ley de Universidades o de una reforma de la existente, también pueden proponerse reestructuraciones a niveles centrales que reduzcan la burocracia y amplíen la efectividad de su gestión;
- 6) Desde luego, *el aprovechamiento cabal de las tecnologías de información y comunicación* –además de su impacto en lo académico- es fundamental para automatizar procesos, permitir una reingeniería de los flujos de información y de los nodos de decisión, ampliar la transparencia y la rendición de cuentas en tiempo real, y, con ello, posibilitar una poda burocrática progresiva;
- 7) Una *conexión más provechosa con sectores del entorno* a través de proyectos como el de gestión del conocimiento de la UCV, del servicio comunitario estudiantil y de otras actividades de extensión, habrá de redundar en un enriquecimiento de los procesos de investigación y de formación profesional y en una mayor sensibilización de estos sectores sobre el beneficio de interactuar con las universidades, abriendo posibilidades no aprovechadas para compartir recursos y experiencias;
- 8) Las oportunidades que abre la sociedad del conocimiento en materia de *internacionalización* de nuestras universidades a través de convenios de todo tipo, postgrados y educación continua integrales, laboratorios y programas virtuales entre instituciones, abre un amplio abanico de posibilidades para un aprovechamiento más productivo de los recursos escasos a través de las sinergias que se derivan de su uso compartido;
- 9) Todo lo anterior debe estar acompañado de una *política de incentivos* al personal docente, administrativo, técnico, obrero y de servicios, basado en méritos y desempeño. Debe formularse creativamente estímulos que combinen un aplicación inteligente y focalizada de los emolumentos financieros (lamentablemente escasos), con formas de reconocimiento y promoción que fortalezcan la “cultura corporativa” de las universidades y logren una mayor identificación con los objetivos a ser cumplidos, además de redundar en una mayor satisfacción, en el plano personal, con el trabajo que se realiza. En este orden, debe negociarse con los gremios la flexibilización de sus condiciones

---

<sup>9</sup> La escuela quedaría básicamente como una instancia para la administración del proceso curricular. Podría suponerse, en el orden de ideas comentadas, que la investigación se adscribiría –donde ello no sea así en los actuales momentos- a los institutos y que los departamentos tengan también protagonismo en su desarrollo.

contractuales de trabajo, a favor de la implantación de una estructura de incentivos basados en méritos y en evaluación del desempeño;

- 10) Finalmente, todas las iniciativas anteriores se potencian en la medida en que se promueve y se logra consolidar *la incorporación creciente de la comunidad universitaria en las soluciones* a los problemas que entranaban estos procesos de transformación. Esta mayor democracia interna, impulsada por una campaña comunicacional más efectiva al interior de la institución, podrá redundar en aportes e iniciativas productivas y en un sentido de pertinencia que eleve la conciencia y los niveles de compromiso con ella. Por otro lado, un ambiente de trabajo más abierto y participativo, sin duda contribuirá a crear condiciones que hagan más viable la negociación a que se refiere el numeral anterior.

### Comentarios finales

Finalmente, no puede menos que insistirse, en el caso de las universidades públicas, en la necesidad de ampliar las fuentes de financiamiento alternas a la asignación presupuestaria del Gobierno. En la medida en que las universidades logran mejorar su capacidad de respuesta ante las demandas de la sociedad, distintos sectores de ésta estarán más dispuestos a contribuir con el desarrollo y sostenimiento de proyectos universitarios. En general, es menester involucrar el interés del país en el destino de sus universidades a través de una mayor proyección de éstas hacia las comunidades y hacia el sector productivo.

Por otro lado, en este marco de restricciones financieras severas, existirán casos en los cuales no habrá más remedio que redimensionar programas. En particular, debe considerarse la posibilidad de eliminar los llamados semestres paralelos en aquellas escuelas cuya planta docente es insuficiente para abrir todas las asignaturas en cada período. Con la debida información a la comunidad estudiantil y la participación de todos en la búsqueda de soluciones, un liderazgo proactivo debe poder concretar las decisiones que preserven las posibilidades de desarrollo de la calidad y la excelencia de las prácticas académicas.

Los cambios propuestos son difíciles cuando no se dispone del presupuesto adecuado. Sin embargo, la necesidad nos obliga. De no acometerse las transformaciones requeridas y lograr una interacción más fructífera con distintos sectores de la sociedad y del Estado, el presente modelo de universidad se torna financieramente inviable. El «aggiornamiento» de las universidades con los desafíos de la *Sociedad del Conocimiento* es condición necesaria para aumentar su legitimidad ante estos sectores y negociar un financiamiento más adecuado, acorde con las enormes potencialidades de aportar al desarrollo nacional que anidan en su interior.

HGL, 2/07/2011

### Referencias

Gibbons, Michael, et. al., (1994), *The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*, Sage publications, Londres.

Vicerrectorado Administrativo (2004), *30 años del presupuesto de la UCV*, Caracas