

# Bases para una visión compartida de la Universidad de Los Andes<sup>1</sup>

Explicación previa:

El siguiente papel de trabajo busca establecer espacios de reflexión académica entre los distintos miembros de la comunidad, para que mediante la participación comprometida se plantee la búsqueda de una visión compartida para la Universidad de Los Andes, en sus tres núcleos, en el mediano y largo plazo, que permita pensar el desarrollo institucional más allá de un período rectoral. En tal sentido, partiendo de la experiencia personal y académica de quienes lo presentan, se propone abrir una amplia consulta y debate que posibiliten enriquecer las ideas expuestas, precisar situaciones problemáticas, identificar políticas posibles y proponer programas de acción institucional.

## 1. Equipos rectorales: políticas y programas institucionales

Es común que los equipos rectorales en la Universidad de Los Andes inicien su gestión administrativa sólo con algunas ideas generales sobre los objetivos que orientarán su actividad. La experiencia histórica reciente indica que cada grupo de nuevas autoridades rectorales, generalmente, no presenta un cuerpo de políticas ni los programas institucionales a implementar. Además, es corriente que desconozcan o desechen, sin evaluación alguna, lo que se viene desarrollando. La rutina administrativa y los conflictos coyunturales de tipo político, presupuestario y financiero determinarán, en los hechos, los logros y los recursos –de todo tipo– disponibles. Con base en nuestra formación profesional y experiencia administrativa proponemos explorar escenarios de acción posible, mediante la

---

<sup>1</sup> El presente papel de trabajo se desarrolló en dos etapas. En la primera se recogieron las reflexiones de los Drs. Miguel Rodríguez Villenave y Humberto Ruiz sobre la visión de la Universidad de Los Andes, sistematizadas en el documento denominado: *La ULA en el mediano y largo plazo*. Posteriormente dicho documento se discutió en un taller (28.10.2003) y se entregó a un nutrido grupo de profesores y especialistas en educación superior que nos indicaron sugerencias en forma tanto escrita como verbal. El proceso para ordenar las sugerencias, enriquecerlas y producir un segundo documento que lleva el título de: *Bases para una visión compartida de la ULA*, fue elaborado por Beatriz López de Villaroel y Humberto Ruiz. Ahora, en la segunda etapa, el documento se regresa a la comunidad universitaria, con el objeto de identificar y jerarquizar actividades que permitan formular políticas académicas para el desarrollo de la Universidad de Los Andes, que incentive el necesario compromiso institucional para su ejecución en el mediano y largo plazo. Agradecemos, a todos quienes participaron, su tiempo e ideas.

más amplia consulta y el compromiso de sectores e individualidades de la comunidad universitaria, con la finalidad de: identificar las bases que serán necesarias establecer para un desarrollo institucional orgánico y factible en el tiempo, precisar los objetivos de una futura acción rectoral, definir marcos de acción política, identificar programas prioritarios, así como, metas deseables y realistas. De igual manera, reflexionar sobre los recursos factibles a lograr en el corto plazo de una gestión. En fin, *identificar una visión compartida para la ULA en el mediano y largo plazo.*

## **2. Compromiso ético de la universidad**

Para iniciar esta propuesta queremos indicar que, discutir el mediano y largo plazo de la ULA, requiere una reflexión, que aquí será limitada, sobre la ética y la universidad. Pensar un horizonte temporal de la Institución debe partir de una reflexión profunda que nos permita pasar desde una organización de supervivencia a otra que tenga un proyecto de existencia vital.<sup>2</sup> Experimentar esta transformación, parte por preguntarse cuáles son las necesidades reales, actuales y futuras de la Universidad de Los Andes, así como sus potencialidades para satisfacerlas. *Creemos que un procedimiento adecuado buscaría las respuestas mediante la participación, la comunicación y el diálogo entre los distintos actores de la institución y de su entorno. La comunicación y el diálogo deben afianzar los valores institucionales y el sentido de pertenencia de todos los sectores. Lo anterior llevaría a asumir acuerdos responsables, internalizar los mismos y convertirlos en conductas institucionales que vayan más allá del horizonte de los intereses individuales y grupales. El trabajo laborioso, pero imprescindible, del diálogo, de los acuerdos y del desarrollo de conductas colectivas, deben ser la base de las políticas y de los programas de la ULA.* Como un ejemplo de la ética universitaria, las políticas y los programas deben velar, por la responsabilidad del docente en su formación y actuación, del investigador por producir conocimiento, del gerente académico para garantizar la calidad de los procesos universitarios, del estudiante en su preparación y del personal administrativo, técnico y obrero de apoyo idóneo a las funciones sustantivas de la institución, lo que se traduce en la responsabilidad de la institución frente a la sociedad. Esa actitud deliberadamente buscada es el camino para elevar la calidad de vida de la universidad, de sus procesos y de sus resultados. Convocamos a un intercambio de ideas entre los actores institucionales de

---

<sup>2</sup> Ruiz, H., Almeida, R., Serrano de Moreno, S., y González, J. (2001): “Encuentro Universitario hacia la transformación. Temas para la política de Docencia y de Investigación”. pp. 14 y 15. Allí se recoge un resumen de la intervención del Dr. Víctor Martín, en el foro: “Ética, docencia e investigación en la Universidad. Sus efectos en el medio social.”

Ver en: <http://ulaweb.adm.ula.ve/cambioula/Documentos/Relatorias/Mesa1.pdf>

manera de asumir un compromiso colectivo acerca de la ética de la universidad del futuro.

### **3. La sociedad del siglo XXI y el deber ser de la universidad**

La sociedad de hoy está viviendo cambios importantes sobre la visión integral del mundo en lo que atañe a sus múltiples relaciones e integraciones que destacan el valor del conocimiento como fuerza principal de progreso y desarrollo. Así mismo, en los últimos años se han producido modificaciones sociales como la incorporación de la mujer en todos los ámbitos de dirección y de producción de la sociedad; la potencialidad de las comunicaciones y la vinculación inmediata con el sistema global de información; la creciente interacción de las explicaciones de los fenómenos físicos, biológicos, psicosociales y culturales; la toma de conciencia sobre la finitud de nuestro hábitat y la necesidad de preservarlo para las futuras generaciones; así como la complejidad que supone el aumento de la interdependencia de la economía global con las culturas locales. Todo ello hace que debamos ver el desarrollo de la Universidad de Los Andes en una perspectiva distinta a la asumida hasta el presente. El conocimiento será el bien máspreciado en las próximas décadas y la ULA debe entender que con base en sus logros actuales es fundamental aumentar la capacidad de producción de saber de sus profesores y estudiantes. Así mismo, la formación profesional debe estar centrada en la preparación para la producción de investigación original, la búsqueda y el procesamiento de información, la detección y resolución de problemas del entorno. En este sentido, la universidad que queremos construir desde hoy para el mañana debe ser un espacio plural para el debate y la confrontación de ideas y proyectos. El sentido de esa universidad y su justificación social vendrá dado en su mediano y largo plazo por su sensibilidad ante las nuevas demandas sociales y su atrevimiento al enfrentarlas. Esto tiene múltiples ángulos que abarcan desde el papel de motor social y fuerza democratizante que la universidad puede jugar en ciertos contextos, a una necesidad general de pensar mas hacia fuera de la institución que hacia dentro de la misma. Mayor transparencia y permeabilidad son retos que no hacen sino acrecentarse y en tal sentido los asumimos en el marco de una gestión transformadora y heterogénea. Todas estas circunstancias que hoy son apremiantes, lo seguirán siendo en el futuro previsible. En un plano más cercano, se debe señalar que el venidero proceso de selección de autoridades rectorales, que deberá realizarse en junio de 2004, es conveniente sobreponerlo al debate político nacional, si se desean sacar conclusiones que vayan en la dirección de mejorar la realidad académica y administrativa de la Institución, así como preservar el sentido de universidad.

#### **4. La evolución de la educación superior en Venezuela: indicadores**

La Universidad de Los Andes no puede verse como una isla, sus logros y sus dificultades son similares a los del subsistema de educación superior, aunque tengamos especificidades. Por ello, queremos señalar su evolución y apreciar nuestra ubicación en el contexto, mediante algunos indicadores tales como: el número y tipo de instituciones, la matrícula de pregrado y postgrado, las áreas de conocimiento y carreras, los egresados, el personal docente y de investigación, la relación alumno por profesor y la tasa media de escolarización. Tomando como referencia el período 1950 a 2001, se observa que el incremento del número de instituciones pasó de 6 en 1957 a 144 en el 2000. Así mismo, la matrícula de educación superior se multiplicó 114 veces, alcanzando la cifra de 790.000 alumnos (2001).

En cuanto a la oferta académica se tienen ocho (8) áreas de conocimiento y 706 programas académicos de pregrado, tanto largos como cortos. Al analizar la evolución del subsector, hay que destacar algunas tendencias que se manifiestan, por ejemplo, el hecho de que en la matrícula hay una presencia mayoritaria del sexo femenino (60,4%), un equilibrio entre el número de programas académicos largos y cortos; una concentración del 89,7% de la matrícula en las áreas de ciencias sociales (36,2), educación (25,5) e ingeniería, arquitectura y tecnología (28). Con respecto al Personal Docente y de Investigación se destaca que el 60,8% labora en el sector universitario: oficial (45%) y en el privado (15,8%), mientras el 39,2% lo hace en el resto de las instituciones. La relación alumno por profesor se comporta de manera similar tanto en el sector universitario como en el de los institutos y colegios universitarios (13 alumnos por profesor). De igual modo hay que expresar que el 31% del grupo etario entre 20 y 24 años de edad está incorporado al subsistema de educación superior, tasa mayor al promedio de Latinoamérica que es del 17%.<sup>3</sup> Finalmente, cabe resaltar, que las universidades autónomas, como la Universidad Central de Venezuela, la Universidad de Los Andes y la Universidad del Zulia, junto con la Universidad “Simón Bolívar” concentran el mayor número de Doctores y Ph.D., de investigadores reconocidos por el Siste de Promoción al Investigador (SPI), así como la oferta académica de postgrado.

---

<sup>3</sup> Ver: Fundamentos Económicos y Financieros para un Proyecto de Ley de Financiamiento de la Educación Superior. ASAMBLEA NACIONAL, Oficina de Asesoría Económica y Financiera, Caracas, Julio de 2003, pp. 38-39.  
<http://www.oaef.gov.ve/publicaciones2/Informes/Otros/Papeles%20de%20trabajo/2003/Bases%20Ley%20de%20Financiamiento%20Educ%20sup.zip>

En general, la educación superior del país ha tenido un incremento sostenido del número de instituciones y de la matrícula, así como también se ha producido una diversificación de las instituciones, de forma similar a lo que ocurre en América Latina y en el mundo desarrollado.<sup>4</sup> El ritmo de crecimiento del sector privado es más pronunciado que el del sector oficial, en la tipología de colegios e institutos universitarios. Así mismo, se destaca la inexistencia de coordinación entre los distintos tipos de instituciones que conforman el subsector, lo cual hace que el incremento no vaya acompañado del requerido nivel de calidad. Dado que las universidades autónomas han demostrado un mayor nivel en la producción de conocimiento y en la calidad de sus ofertas académicas, se considera necesario auspiciar la rectoría del subsistema de la educación superior a cargo de estas universidades, como está contemplado en la Constitución Nacional de 1999.<sup>5</sup>

Las evidencias internacionales indican que mientras mayor es el porcentaje de hombres que terminan la educación secundaria y la educación superior, mayor es la tasa de crecimiento económico del país (Barro, 2003)<sup>6</sup>. También se observa que existe una positiva y significativa relación entre los resultados de los exámenes de ciencias y la tasa de crecimiento económico. La conclusión más relevante del estudio de Barro es que el impacto de la calidad de la educación sobre el crecimiento económico es cinco veces mayor que el impacto de la cantidad de educación. De allí que el asunto de la calidad del subsistema de educación superior venezolano requiere una urgente atención, por parte del Estado y de las instituciones educativas, en particular de las universidades autónomas. Para ello es fundamental utilizar las capacidades de las instituciones que han logrado desarrollar fortalezas en la producción de ciencia y tecnología para incidir positivamente en todo el subsistema. Así mismo, en el caso de la inversión realizada en el pregrado, hay que definir criterios para saber en qué aspectos hacerlo para elevar la calidad de la formación profesional y evaluar los resultados.

En este sentido, se impone la transformación del sistema de educación superior para que deje de ser un mero mecanismo de profesionalizar la sociedad, y convertir sus instituciones en espacios productores de conocimiento.

---

<sup>4</sup> Ver: García Guadilla, C. (2002): *Tensiones y transiciones. Educación superior en los albores del tercer milenio*. Caracas, CENDES/Nueva Sociedad.

<sup>5</sup> Acuerdo del Consejo Universitario de la ULA sobre el anteproyecto de Ley de Educación Superior: "Componentes sobre los cuales debe iniciarse la discusión para desarrollar un proyecto de educación superior". Mérida 2003.

<sup>6</sup> Barro, Robert (2003): "Crecimiento económico por países". **Revista de Economía de Castilla la Mancha**, Núm. 2, Primer semestre.

## **5. El liderazgo de la ULA**

Si la Universidad de Los Andes aspira mantener e incrementar el liderazgo entre las instituciones de educación superior como vanguardia académica, debe tener una función protagónica en la discusión y las propuestas para sentar las bases de la reforma de la universidad y de un nuevo proyecto de país. En el caso de la universidad debe fortalecerse y elevar la calidad de sus funciones de producción de conocimiento, de preparación de profesionales e identificación y atención de los más acuciantes problemas del país. En esto se incluyen los objetivos que debe marcar nuestra universidad pero, también, los métodos de trabajo y su organización interna. Sin cambios en estas facetas difícilmente se pueden conseguir nuevas metas. El punto de partida de todo ello será una mayor conciencia de lo que somos como universidad, de nuestras posibilidades y limitaciones actuales. Desterremos los planteamientos voluntaristas que son muy dañinos para un futuro de cambio acelerado. Multipliquemos las experiencias innovadoras, que deben hacernos huir del victimismo que ve en los obstáculos externos nuestros males, pensemos que es posible superarlos si se tiene la voluntad política y la inteligencia colectiva necesaria.

En relación con el desarrollo de la sociedad venezolana las tareas pendientes ya se han expresado, en diversas oportunidades, por gran número de compatriotas, y se puede sintetizar en: 1. reducir los niveles de pobreza mediante la expansión del empleo productivo; 2. insertar a la sociedad venezolana en una economía mundial, caracterizada por los rápidos cambios científicos y tecnológicos, comprometida con un desarrollo sustentable; 3. modernización e institucionalización de la sociedad como vía para el fortalecimiento de la democracia, la unidad nacional y el desarrollo de las capacidades ciudadanas. De este modo nuestra Institución no será un elemento desconectado del país y antes bien, le corresponderá un papel de primera magnitud en la construcción de un futuro mejor. Venezuela tendrá que librar la lucha por un mejor destino en el incomparable escenario de la preparación de su juventud universitaria para vivir en una sociedad cada vez más compleja que deberá enfrentar grandes retos de inclusión de sus habitantes en un modelo de desarrollo sustentable.

## **6. La autonomía y el papel rector de la ULA**

La Universidad de Los Andes es una institución autónoma no sólo en razón de su historia y del régimen jurídico, sino porque en su desempeño -libre, democrático, comprometido y plural- ha logrado posicionarse como tal en el contexto de la educación superior venezolana. Atributo, consustancial con su naturaleza generadora de conocimiento, formadora de profesionales y promotora de cambios socioculturales, del cual la comunidad universitaria tiene el compromiso ético y la responsabilidad de preservarlo.

Con base en su condición autonómica, la Universidad de Los Andes está llamada a cumplir un papel rector en la organización del subsistema de educación superior del país y de la región, impulsando el desarrollo armónico y articulado de las distintas instituciones que lo conforman. Para ello es necesario racionalizar su crecimiento, posibilitar la transferencia horizontal y la movilidad vertical de sus egresados y velar por la formación y actualización de sus profesores, usando de mejor manera los recursos que existen dispersos e incluso desconocidos entre sí. De igual modo, diversificar la formación profesional, incrementar las carreras, aumentando la cobertura de la población atendida y mejorando su pertinencia para atender los requerimientos de la sociedad. En el caso de las entidades donde existen núcleos de la ULA, una política para fortalecer su perfil educativo es la creación de institutos y colegios universitarios especializados, externos a la ULA. Un ejemplo de ello, es el Hotel Escuela de Los Andes. En esa misma dirección, emprender la formación de paramédicos, guías de turismo de montaña, cuadros medios para el campo de la informática y las comunicaciones, la seguridad pública y desastres naturales, entre otros.

El ejercicio de la autonomía y del papel rector de la ULA en su entorno, para el caso específico de la ciudad de Mérida, tiene variadas oportunidades pero también debe enfrentar un gran cúmulo de problemas estructurales. Uno de ellos es la limitación del mercado ocupacional, que incrementa las presiones de ingreso laboral a la Institución. Es necesario ampliar el mercado ocupacional, incrementar su capacidad de agregar valor a su producción, y con ello se podría minimizar las presiones hacia la universidad.

El desarrollo equilibrado entre la ULA, la educación superior y su entorno pasa por estudiar y consolidar las dimensiones de sus fortalezas; promover instituciones de educación superior de calidad; e identificar problemas del entorno para desde la educación superior proponer soluciones creativas. Ello como un ejercicio técnico y político que involucre no solo a la universidad y al Ejecutivo Nacional, sino también a los gobiernos locales y al sector privado de los ejes urbanos donde se asientan los tres núcleos de la universidad.

En síntesis el fortalecimiento de la Universidad de Los Andes debe verse como un complemento del crecimiento y desarrollo de la educación superior y de la región. Tenemos una tarea ineludible que es hacer virtud de nuestras particularidades. No debemos esperar recetas o presiones externas sino que debemos desarrollar el trabajo adaptado a nuestras circunstancias.

## **7. Visión retrospectiva del desarrollo de la ULA**

En el desarrollo institucional de la Universidad de Los Andes (ULA), en los últimos cincuenta años, se observan logros importantes en dos aspectos: el establecimiento de nuevas facultades y núcleos con sus respectivas carreras y postgrados y la planta física. A continuación se quieren resaltar algunas de las fortalezas existentes, para propiciar una reflexión crítica sobre las mismas y su relevancia para el futuro de la Institución.

- ✓ Una fortaleza que no es posible olvidar, cuando se discute sobre la visión de la ULA en el mediano y largo plazo, es el hecho de que tenemos 63 programas académicos de pregrado en las ocho (8) áreas del conocimiento que se ofrecen en el país. De similar forma a lo que ocurre en el resto de la educación superior, las ofertas se concentran en las áreas de ciencias sociales, educación e ingeniería, arquitectura y tecnología. La necesidad de racionalizar, coordinar y buscar nuevas estructuras para la administración del curriculum debe mirar la realidad de ser una institución con múltiples campus, a fin de aprender de la organización de los mismos para la integración, flexibilidad y mejoramiento cualitativo de los currícula de pregrado y postgrado. Así mismo, auspiciar la articulación de los investigadores y de grupos de investigación intra e Inter “campus” para el fortalecimiento de las funciones sustantivas de la universidad. En tal sentido, la revisión curricular debe propiciar la formación de mayor número de profesionales en mayor cantidad de carreras y postgrados de los que actualmente preparamos.
- ✓ Con referencia al desarrollo de las opciones de pregrado, la modernización curricular y, más que ello, la administración del curriculum es una tarea de gran lentitud que sufre reveses sistemáticos, que impide actualizar lo que se tiene y mucho más, implantar nuevas carreras. Las opciones curriculares más recientes sufren una dificultad estructural para consolidarse por el peso que

políticamente tienen las escuelas de mayor tradición. En el caso de las nuevas áreas de formación profesional deben incentivarse las carreras cortas con ofertas cónsonas con las necesidades regionales: turismo, servicios, informática y comunicaciones, comercio, agropecuaria, seguridad pública y desastres naturales, las bellas artes y la cultura. Dirigido a complementar las ofertas existentes y no a competir con las de otras instituciones de educación superior. Todo ello con un esfuerzo similar al realizado para el desarrollo de las ciencias básicas en la década de los años 70, del siglo pasado. Explorar de forma sistemática, los nuevos campos profesionales a establecer con base en las competencias institucionales existentes y las que se puedan desarrollar. En este sentido, hay que pensar en estructuras administrativo académicas más flexibles que permitan abrir y cerrar carreras sin mayores traumas políticos internos. La formación de un egresado universitario proactivo en términos de sus capacidades productivas debe ser un aspecto a ser atendido. Por ello, la articulación con la vida laboral y el servicio voluntario de los estudiantes, tanto en labores internas de las instituciones como en la articulación con el sector gubernamental y empresarial deben estudiarse e impulsarse.

- ✓ La planta física de manera general se vio incrementada desde la década de los años cincuenta hasta hoy con la construcción del Edificio Central, las instalaciones de las Facultades de Medicina, Ingeniería y Ciencias Forestales y Ambientales. Más adelante se construyeron las obras de la Facultad de Farmacia y el Núcleo de la Hechicera, y en la década de los años 80 el Núcleo de la Liria. A fines de la década de los 90 la Universidad de Los Andes contaba con aproximadamente 2,4 millones de metros cuadrados de planta física. Cabe destacar que el desarrollo de la planta física desde la década de los 70 se orientó acertadamente con una visión de “campus” universitarios: el de las ciencias sociales y las humanidades, el de las ciencias médico asistenciales y el de las ciencias básicas y las ingenierías. Una acción orientada a desarrollar esta política pasa por definir inicialmente planes de mantenimiento preventivo y correctivo de las edificaciones, que aseguren la preservación y revalorización del patrimonio físico de la Institución. Pero además, se debe indicar que cada campus tiene una problemática específica que se esboza a grandes rasgos a continuación: en el “campus” de las ciencias sociales y las humanidades de la Liria tiene como sus principales exigencias la biblioteca integrada, la infraestructura para un centro de documentación común para el postgrado, la construcción de un

comedor estudiantil, instalaciones deportivas cuyos proyectos están elaborados; así como la culminación del edificio de usos múltiples de Humanidades y Educación, y la construcción de espacios para el encuentro entre los distintos sectores académicos del “campus”. En el caso de las ciencias básicas y las ingenierías (La Hechicera), es perentoria la mudanza de la Facultad de Ingeniería y la culminación del edificio de los grupos teóricos, que tuvo más de diez años paralizado. Como obras prioritarias se pueden citar el edificio administrativo de la Facultad de Arquitectura y Artes; el edificio de laboratorio de la Facultad de Ingeniería y la rehabilitación del comedor existente. En lo que respecta al “campus” de las ciencias médico-asistenciales, merece una atención especial y un análisis de las potencialidades internas y de las alianzas externas (nacionales e internacionales) para superar el retraso habido en su construcción. En este “campus” se observan como acciones prioritarias a corto plazo, la rehabilitación de las edificaciones que conforman la Facultad de Medicina. En resumen, lo indicado sería las exigencias para la consolidación de la planta física de los “campus” en la sede de Mérida. Con referencia al Núcleo Universitario “Rafael Rangel” son obras de gran necesidad los edificios de la biblioteca, el auditorium y de las aulas para la Escuela de Educación. En el caso del Núcleo Universitario del Táchira es urgente la continuación del edificio del comedor. El desarrollo armónico de los distintos núcleos y “campus” amerita la construcción de *espacios de encuentro* que propicien la interacción, el diálogo y el compartir entre los actores del quehacer universitario. Adicionalmente, como un requerimiento de las tres sedes es necesario apoyar el crecimiento de la red de comunicación, prever su mantenimiento y mejoramiento sistemático para los años venideros.

Con todos estos desarrollos y potencialidades, la consecuencia lógica que sintetiza nuestra visión de la Universidad de Los Andes es la necesidad de renovar el compromiso de nuestra institución con su entorno histórico, político y social, como otras veces ha ocurrido en el pasado, en sus largos años de historia por los que ha transitado. Para ello contamos con nuestras ideas y voluntades de dirección y mejoramiento, pero también contamos con el creciente protagonismo que tiene la ULA en materia de información, comunicación y conocimiento.

## **8. Calidad de los docentes y de las instituciones**

La calidad de las instituciones educativas descansa en una medida importante en la calidad de sus docentes. Por ello, el mejoramiento continuo y la elevación de las credenciales académicas de la planta profesoral debe continuarse y analizar la conveniencia de explorar otras modalidades a las actualmente utilizadas. Así mismo, estudiar las ofertas académicas de excelencia para el envío de nuestros becarios al exterior. Se está observando que un número importante de nuestros becarios tienden a quedarse laborando fuera y ello requiere una estrategia para disminuir y eliminar esta tendencia. Por lo cual es fundamental cuidar las condiciones socioeconómicas, de vivienda, salud, seguridad y laborales, lo cual nos permitirá fortalecer la calidad académica y competir en la selección de profesionales egresados de otras instituciones. Esta es una tarea en donde el gremio debe aportar y trabajar en forma coordinada con las autoridades universitarias en la búsqueda de alianzas con los gobiernos locales y el sector privado.

Adicionalmente a lo anterior, la experiencia que tiene la ULA en el financiamiento directo a los grupos de investigación, puede utilizarse para establecer un programa de estímulo para la calidad de la actividad del pregrado. Con una medida de este tipo nos estaremos adelantando en un campo que en el futuro próximo será cada vez más común: establecer metas al desempeño del pregrado y estimular el rendimiento.

El plan fundamental de la calidad de los docentes y de las instituciones debe ser una formación al servicio de la libertad del individuo, superando las limitaciones del utilitarismo económico. Se han de humanizar los valores del docente para poder responder con mayor fuerza a los desafíos de tendencias indetenibles como la globalización, fortaleciendo nuestra identidad institucional, fomentando las nuevas tecnologías como se ha venido haciendo, promoviendo la educación como instrumento de superación de la pobreza y la marginalización social y como instrumento de integración y refuerzo de los valores de solidaridad ciudadana y compromiso democrático.

## **9. Impacto de las jubilaciones**

El más acuciante problema de la ULA, en los últimos tres años, es el de la jubilación de sus profesores, y la imposibilidad de reponer los cargos con la debida calidad en lo referente al nivel y categoría académica. La situación del personal jubilado y jubilable, tanto docente como administrativo de mejor preparación, en condiciones de continuar como activo, requiere un análisis detallado en lo inmediato y una estrategia a mediano plazo. Se debe establecer una política de mantenimiento de este personal en la Institución con la finalidad de vincularlo a la formación de generación de relevo, a la investigación, al postgrado, a la gerencia académica y a la asesoría. Vincular la condición de

jubilado activo exclusivamente a las funciones docentes de pregrado, no creemos que sea la política más conveniente. Incluso deben explorarse programas de reinserción en actividades productivas externas a la propia Institución, que mejoren la capacidad productiva de la región. De 2001 al 2003 hemos perdido el 57,09% del personal con calificación de IV nivel<sup>7</sup>. Las facultades con índices más graves, de disminución de su personal más calificado, entre el 90% y el 70%, son: Medicina, Ciencias Económicas y Sociales y Odontología; seguidas por las de Farmacia, Ingeniería, Ciencias Jurídicas y Políticas, Humanidades y Educación, Arquitectura y Arte y Ciencias, con valores entre 56 y 43%; finalmente la Facultad de Ciencias Forestales y Ambientales y los Núcleos del Táchira y Rafael Rangel de Trujillo, con porcentajes entre 36 y 34%. En los tres últimos años se han jubilado 186 Ph.D. de 370, es decir la mitad (50%); 286 magíster de 681, lo que representa el 42% y 106 especialistas de 306, lo que equivale al 35% de los mismos. En tres años pasamos de ser una institución con personal académicamente consolidado, a otra con personal en proceso de formación, según la normativa establecida por la Ley de Universidades. Tal como fue alertado por el personal técnico de la ULA, la madurez académica de la misma se debilitó, al pasar de un valor en promedio de tres (3), equivalente al escalafón de agregado, a dos (2) correspondiente a la categoría de asistente<sup>8</sup>. *En conclusión, jubilamos personal de IV nivel e ingresamos licenciados. Acentuándose la jubilación de titulares con el grado de doctor e incorporando personal en formación. Esta drástica disminución de la calidad académica de la planta profesoral se ha atendido con medidas poco acertadas e incentivadoras: exigencia de cumplimiento de docencia de pregrado para incorporarse a la figura del 259, ofrecer complementos salariales irrisorios a quienes se incorporan como jubilados activos en pregrado, sin otorgar ningún estímulo a quienes se quedan en docencia de postgrado, investigación, formación de la generación de relevo o administración académica. En fin, se desconoce qué quieren y qué pueden hacer por la institución quienes se jubilan con alta calificación académica, que son la mitad de quienes han optado por la jubilación. En las sociedades desarrolladas el personal jubilado, así como el más joven, es una fuente importante de experiencia, tiempo y esfuerzo para el trabajo voluntario. Consideramos necesario explorar las condiciones de la ULA para implantar el voluntariado universitario que aproveche no solo el personal jubilado sino al activo y a los estudiantes. Los valores de solidaridad y compromiso ciudadano deben pasar de un deseo expresado en la normativa jurídica y en los currícula a ser una práctica cotidiana en la institución.*

---

<sup>7</sup> Información suministrada por la Dirección de Planificación y Desarrollo de la Universidad de Los Andes, 2003.

<sup>8</sup> Universidad de Los Andes, Dirección de Planificación y Desarrollo / Oficina de Asuntos Profesorales: *Impacto de las jubilaciones del personal académico para el año 2002*. Mérida octubre de 2001.

## **10. La investigación en la ULA: realidades y retos**

En investigación la ULA ha obtenido importantes logros, en términos del incremento del número de investigadores, organización de grupos estables, publicaciones, visibilidad de sus resultados y publicación de revistas científicas. Adicionalmente, es necesario destacar que cerca de mil profesores se someten voluntariamente a procesos de evaluación internos (PIE) y externos (SPI y CONABA) de sus actividades académicas. La existencia de ciento veinte (120) grupos reconocidos también por mecanismos de evaluación interna debe destacarse, como un aspecto significativo. Hay que expresar que al menos entre 10 y 15 % están ubicados dentro de los de alta productividad científica y tecnológica del país, con reconocimiento internacional. A pesar de lo anterior hay que indicar que la investigación ha de incrementarse, evaluando las políticas y los programas, y consolidando las fortalezas existentes. En el caso de los grupos de alta productividad, sugerimos estudiar programas –que deben negociarse con el Ejecutivo Nacional y el sector productivo- para vincularlos a las actividades de doctorado y a un sistema de innovación que los relacione con la actividad económica, que busque desarrollar capacidades productivas de exportación, de incremento del valor agregado de sectores industriales y de servicio. Los grupos que no están en este sector de alta productividad, deben continuarse apoyando para incrementar su potencial de investigación, y establecer metas para desarrollar el postgrado y la educación continua. Una parte importante de los jubilados recientes pueden, y de hecho lo vienen haciendo, mantenerse activos en la actividad de investigación. Esto último es un potencial que hay reconocer y estimular de forma decidida.

En este sentido, sostenemos que la formación de recursos humanos y las actividades de investigación y desarrollo, consustanciales a la universidad que queremos, son piezas clave en la sociedad del conocimiento. Desde esta perspectiva, la ULA debe superar las debilidades en su relación con el sector productivo regional y nacional, y comenzar a dar una nueva respuesta a la creciente demanda del conocimiento que emana de este sector. Esto implica matizar el modelo tradicional orientado a la docencia, para mejorar su actividad investigadora. Tenemos que dar nacimiento a nuevas empresas universitarias de base científico-tecnológico. Y a tal fin debemos resolver aquellos problemas no resueltos como la insuficiente asignación presupuestaria por parte de la administración pública y la falta de estrategias planificadas de investigación. Esto requiere de una nueva visión al respecto: lo que se dedica a la investigación no es un gasto, es una inversión socialmente rentable.

## **11. La extensión: vinculación universidad y entorno**

La actividad de extensión debe estar vinculada a las actividades de docencia, postgrado e investigación, integrada a los programas académicos, dándosele presencia y peso en el curriculum respectivo. Desarrollándose en los distintos ámbitos de la universidad. Es necesario auspiciar las capacidades y fortalezas de las Facultades y Núcleos en materia de extensión para que sus integrantes se involucren en la misma, coadyuvando a la consolidación de la relación de la universidad con el entorno. Relación que le ofrece grandes oportunidades de innovación, producción y modernización a la universidad. Es de singular importancia, que los niveles estratégicos, funcional y operativo de la institución generen los mecanismos y las herramientas tecnológicas, para registrar, actualizar, difundir y evaluar esta actividad. Hay que privilegiar la proactividad de las unidades operativas y su hacer, frente a la tendencia a la centralización. La extensión debe ayudar a la modernización y al cambio de los programas académicos de la institución, tanto formal como informal. Debemos abrirnos al entorno para aprovecharlo y ejercer mayor influencia en el mismo, y a la vez aprender de él, para mejorar nuestro desempeño en la formación de profesionales y en la investigación.

Un nuevo actor del entorno universitario ha de ser la empresa. Reafirmamos que esta es el nuevo espacio de la sociedad del conocimiento. En el escenario de una relación universidad-empresa se hacen necesarias las redes de información, así como la formación permanente. Para lograr ambos objetivos utilizaríamos los nuevos canales desarrollados en nuestra universidad en materia de tecnología de la información. En esta renovada forma de interacción social y económica, la ULA debe encontrar nuevas oportunidades.

Estamos en el momento histórico preciso para cambiar el modelo de universidad centralista, dependiente y autocomplaciente, por un nuevo modelo de universidad emprendedora que tenga en su dirección la fuerza y el liderazgo para conducirla por los cauces de la descentralización en la gestión, la planificación estratégica y el trabajo por objetivos. De esto tratan, precisamente, las ideas esbozadas en este papel de trabajo.

## **12. El postgrado: diagnóstico sucinto y desarrollo futuro**

El postgrado en nuestra institución, luce muy poco desarrollado dentro de los estándares internacionales que indican que una relación óptima es de dos tercios

de estudiantes de pregrado y un tercio de postgrado. Nuestra realidad reciente indica que tenemos un total de 35.826 estudiantes para el 2002, de ellos cursan pregrado (33.071) y postgrado (2.755). Es decir que el 92,3% de la matrícula es de pregrado frente al 7,7% de postgrado. La ULA tiene fortalezas importantes de grupos de investigación evidenciadas, tanto por las evaluaciones internas de los ADG y el PEI, como de las externas del SPI. En consecuencia, se debe instaurar una política para revertir la situación de una oferta exigua del IV y el V nivel, auspiciando la integración entre las actividades de investigación y las de postgrado. Creemos que aún estamos a tiempo de unir al desarrollo del postgrado una agresiva política de cooperación internacional y convertirnos en polo de atracción de estudiantes de postgrado de América Latina. Así mismo, el papel rector de la ULA en la educación superior de la región nos plantea la necesidad de ofrecer respuesta a las exigencias de formación de postgrado, pensando en una racionalización de la duración del pregrado, fortaleza que se puede orientar para ampliar la oferta del IV y V nivel, usando creativamente las capacidades de investigación y de grupos estables, así como el personal jubilado que tiene formación de alto nivel académico y sigue activo en investigación. De igual forma, debe implantarse, rápidamente, la figura del estudiante becario de postgrado con docencia de pregrado, lo cual posibilitaría contar con personal calificado para que se desempeñe en la docencia de pregrado (TA). El objetivo de incrementar los programas de postgrado debe ir unido junto al esfuerzo por elevar el porcentaje de aquellos que están acreditados por el CNU. En el 2003 la ULA solo tenía acreditado 27,14 % de los postgrados que ofrece y es recomendable atender de manera creciente dicha tarea. En el postgrado es donde se manifiesta de manera más tangible una política de alianzas institucionales, tanto en la búsqueda de estudiantes como en la invitación de profesores y tutores externos.

### **13. Calidad de los estudiantes**

La calidad de los estudiantes que llegan a la ULA es un asunto de Estado, que demanda implantar políticas, estrategias, inversiones, procesos de supervisión y evaluación permanentes de manera coordinada entre los responsables de políticas públicas, de educación, salud familiar, infraestructura y producción económica que hagan más eficiente la inversión en educación básica y media, diversificada y profesional. Así mismo, incentivar y valorar la carrera docente de los niveles escolares precedentes.

Como institución de formación de profesionales incidimos en la calidad de los niveles educativos precedentes en la medida que preparemos de mejor manera a los maestros y profesores, y ofrezcamos su actualización permanente para su labor educativa. Así mismo, cuando produzcamos conocimientos para la

formulación e implementación de las políticas públicas que incidan sobre la calidad de la educación. No se puede estar ajeno a las actividades y resultados de dichos niveles educativos, dado que los mismos nos afectan, debe ser un compromiso preocuparse y ocuparse de ellos.

La ULA debe actuar con equidad ante los aspirantes a ingresar a ella, velar para que factores distintos al mérito no tengan incidencia en la selección de los estudiantes. Al respecto nuestra institución se declara de carácter nacional, abierta a todos los sectores sociales, y plural ante la diversidad étnica, política y religiosa del país.

Una vez ingresados, en primer término se debe investigar quiénes son nuestros estudiantes y cuáles son sus necesidades para proceder a diseñar políticas y programas que permitan atenderlos integralmente. Es decir, ofrecer calidad en los profesores, currícula, recursos didácticos; mecanismos y oportunidades de participación en la vida académica de la institución; propiciar condiciones para que puedan solventar las necesidades de alimentación, salud y mantenimiento económico. Atención que debe estar en función de un rendimiento académico óptimo de los estudiantes y de la más alta calidad de la formación que ofrece la institución.

#### **14. Calidad de los egresados**

La calidad de los egresados de la ULA es el resultado de las acciones que se realizan a lo largo de su permanencia en la institución. Hay una diversidad de opiniones sobre la calidad de los egresados de las universidades venezolanas, tanto los que indican que son muy buenos, pues, son capaces para ingresar en postgrados de universidades extranjeras de prestigio, como aquellos que aseguran que no tienen los conocimientos ni las destrezas elementales para desempeñarse en sus campos profesionales. Pero, tanto unas como otras opiniones, no se basan en investigaciones científicas. Lo que sí sabemos es que el tiempo de los estudios de pregrado excede a la duración real de las carreras. Los resultados de las investigaciones –sobre este hecho particular- nos muestran como poco eficientes. En el caso de la ULA el promedio de duración de las carreras está en 7,6 años, mientras que el tiempo teórico es de 5. Así mismo, los procesos de renovación de los currícula han sido por decir lo menos, azarosos, y no se ha hecho un seguimiento sistemático y una evaluación de los mismos. Todo ello nos indica que debemos ser más eficientes para reducir el tiempo de los estudios. Pero además, las modificaciones internas para ello deben pensar en las transformaciones que está viviendo actualmente la sociedad y el ámbito laboral que van a encontrar los egresados.

Por lo anterior se debe estar atento al hecho que: 1. hay una mayor oferta que demanda en el empleo, con formación universitaria, lo cual supone que es necesario propiciar una formación para generar empleo antes que buscarlo; 2. los procesos de integración económica hacen prever que debemos tener una formación que sirva en ambientes altamente competitivos y que los futuros egresados deberán cada vez en mayor medida ir más allá de las fronteras nacionales; 3. la mundialización nos ha hecho ciudadanos de un mundo que se nos ha empequeñecido. Nuestras acciones nos permitirán salvarnos todos o padecer la destrucción común, lo cual supone asumir una ética de la sustentabilidad de la vida a la cual no puede estar ajeno un egresado universitario; 4. la integración de los campos disciplinarios del conocimiento, la particularidad de los problemas que deberán enfrentar los egresados, así como el cúmulo de información que en forma creciente deban procesar, requiere de la capacidad para integrar equipos, procesar información y presentarla convincentemente a sus empleadores y clientes. Todo lo anterior nos coloca frente a la necesidad de entender que la calidad de los egresados debe ser un problema que debemos atender de forma perentoria. Es responsabilidad del Consejo Universitario establecer una política que oriente a las diferentes Facultades, Núcleos y Coordinaciones de pregrado a realizar una actividad de administración de los currícula, así como de seguimiento y evaluación sistemática de sus egresados. Todo ello nos permitirá fortalecer la vinculación con el sector empleador, retroalimentar las actividades de cambio de los currícula, preservar el sentido de pertenencia hacia la Institución y obtener información para evaluar la calidad del rendimiento institucional.

## **15. La educación continua**

La Universidad de Los Andes tiene un conjunto de potencialidades para desarrollar la educación continua pero, por lo general, la misma no ha sido una preocupación sistemática. Creemos que vale la pena pensarla en término del establecimiento de una agresiva política de actualización y formación permanente de un variado público. Entre ellos los egresados de la educación superior, la amplia gama de la población adulta sin arte u oficio, atender a las organizaciones del llamado tercer sector, es decir de la sociedad civil. Así como ocuparse de la necesidad creciente de elevar el nivel cultural de la población en general. Todo ello mediante métodos y modalidades variados en particular no presencial e interactivo. En el caso de Mérida debe aprovecharse la condición de ciudad turística por excelencia para ofrecer a los visitantes actividades tanto recreativas como académicas y culturales. Para ello es determinante establecer alianzas estratégicas con todos los entes y organismos gubernamentales, privados y de la

sociedad civil que desarrollan actividades en este campo. Al igual que la actividad de extensión esta importante misión universitaria debe ser asumida de forma descentralizada, sustentándose en las capacidades de la Facultades, Núcleos, Escuelas y sus equivalentes.

## **16. La universidad y las nuevas tecnologías de la comunicación y la información**

Las universidades están frente al reto de asumir decididamente la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTI). En este sentido, sus ventajas han sido ampliamente expuestas por diversos autores como: la amplia difusión de contenidos que propician; la expansión de cobertura; el almacenamiento y capacidad de recuperación de información; la generación de nuevos esquemas de trabajo cooperativo e interactivo; así como ser un medio de cooperación de nuevos y diferentes movimientos sociales. Pero, frente a estas ventajas es necesario considerar los retos que las mismas suponen para la educación superior. Así, usar las NTI implica hacerlo en concordancia con la misión y fines de éste nivel educativo. No hay que olvidar que la implantación de la NTI se debe hacer, en nuestro caso, en medio de una cultura que generalmente no las ha generado sino que sólo hemos sido usuarios. De manera tal que, es fundamental que se deseche el viejo mito de que la implantación de la tecnología se traduce en la internalización social de la cultura que las ha producido. Por ello, es determinante un proceso de asimilación creativa de la tecnología, que implique el desarrollo de actitudes, valores y competencias para un uso adecuado de las mismas. El usuario debe tener el criterio para valorar que, por el hecho de que los contenidos e informaciones se encuentren en la red, no garantizan que sean de calidad. Uno de los rasgos del nuevo docente universitario será elaborar códigos e incorporar prácticas para que los estudiantes desarrollen la capacidad para determinar qué seleccionar del universo disponible en la red. Así mismo, cómo y cuándo utilizarlo y actuar con el correspondiente sentido ético en lo referente al respeto de la propiedad intelectual de la información. Todo ello son retos en la capacitación de los profesores que redundará en la formación de nuestros egresados. Ha de concluirse este aspecto reconociendo que la ULA tienen una amplia experiencia y ventajas competitivas en el área, que deben mantenerse e incrementarse en el tiempo.

## **17. Administración universitaria, gestión y cultura organizacional**

La administración universitaria, como función de apoyo a las actividades académicas, debe estar comprometida a dar a la sociedad lo que se espera de nosotros: la optimización de los recursos gubernamentales recibidos; la transparencia en las gestiones mediante auditorías internas y externas serias; la formación de mejores y más capacitados profesionales en carreras y postgrados de los que actualmente preparamos, hacerlo en un tiempo menor, disminuyendo la repetición, inutilidad y obsolescencia de los contenidos de algunos programas docentes; producir conocimientos originales y coadyuvar al desarrollo sociocultural de la sociedad en general.

Dado que la Universidad de Los Andes está distribuida en tres núcleos geográficos distintos, amerita una eficaz y eficiente administración caracterizada por la flexibilidad, desconcentración y descentralización de la toma de decisiones académicas, presupuestarias y financieras. En síntesis, incrementar la exigencia para que cada gestión universitaria se someta a un control de mérito con la finalidad de apreciar el logro de las metas previamente trazadas en docencia, investigación y extensión. Así como valorar la calidad de las mismas, con el menor costo posible. De igual forma, debe asumirse como una tarea institucional la racionalidad y austeridad de los actos meramente administrativos, la reorientación eficiente de estos últimos, la renovación bajo el principio de la legalidad y de la sinceridad económicamente previsible, de los contratos, convenciones y estatutos sin amarres burocráticos, sin lesiones a los derechos ya adquiridos y que resulten lo menos oneroso posible. *En todo caso, se debe desarrollar una cultura de la organización que asuma, que preservar los derechos laborales de los profesores no debe sustentarse en la inercia institucional ni afectar la calidad y pertinencia de la formación profesional de las nuevas generaciones de venezolanos.* En otras palabras, cumplir con la cultura de la austeridad, con la cultura de la honestidad y hacer de ambas, la cultura de la universidad.

Si bien se está consciente de la existencia de programas internos de profesionalización y mejoramiento de los responsables de la administración, hay que ser mucho más agresivo en este particular. Es necesario identificar, consolidar y desarrollar una cultura institucional del personal académico y administrativo que pase del populismo rentista a un quehacer productivo y eficiente. La ULA ha sido pionera en la institucionalización de la vida académica y administrativa, pero es necesario disminuir de manera progresiva los niveles de discrecionalidad en la toma de decisiones. La calidad de la gestión académica de las unidades básicas -departamentos, escuelas, coordinaciones y divisiones- y la organización de la información (académica), así como la de sus archivos, merecen una atención más cuidadosa a la cumplida hasta ahora. Dado el tamaño, complejidad y ubicación geográfica distante de las dependencias universitarias, se requiere la implantación de un servicio de intranet que agilice la comunicación y los procesos en beneficio de la eficiencia administrativa. Todo lo

cual deberá organizarse adecuadamente fundamentándose en sistemas y procedimientos administrativos conocidos por los responsables y usuarios, mantenidos en su calidad y evaluados, periódicamente, por instancias internas y externas.

En relación al carácter de eficiencia y transparencia de la administración universitaria, la misma hará de la evaluación externa y de la rendición de cuentas, ante la comunidad universitaria, el entorno local y el país una rutina institucional. Por ello, es necesario instaurar una cultura de planificación, evaluación y transparencia de la gestión universitaria, mucho más allá de lo realizado hasta ahora.

## **18. Órganos de dirección universitaria y el fiscal universitario**

La transformación de los máximos órganos de dirección universitaria, en el sentido de hacerlos más pertinentes, ágiles y eficientes no puede esperar más tiempo. Se entiende que la actual normativa jurídica es una seria restricción para introducir cambios, pero a la vez, la autonomía ofrece importantes márgenes para la transformación de los procesos y prácticas administrativas. Hay que ser más diligentes en la proposición del Estatuto Orgánico, establecida como mandato en la Constitución Nacional de 1999, hacer un trabajo de revisión del Estatuto Docente en un plazo perentorio y hacer más simples los procedimientos administrativos.

Todo lo anterior debe complementarse con la implantación de una cultura de responsabilidad para asumir tareas y tomar decisiones por parte de los actores involucrados. Los responsables de la administración deben conocer cuáles son sus funciones, saberlas cumplir idóneamente, ser evaluados regularmente y estimularse el desempeño exitoso.

Así como es necesario incrementar los niveles de eficiencia, al propiciar el cumplimiento de los deberes como integrantes de la comunidad universitaria, también es fundamental velar por el respeto de los derechos de los distintos actores institucionales. La figura del Fiscal Universitario –aprobada desde hace años- debe implantarse como una instancia administrativa que coadyuve a la preservación de los derechos y deberes de los diversos sectores de la universidad.

## **19. Situación financiera de la universidad y caracterización del modelo de financiamiento**

Desde hace tiempo vivimos una dramática situación fiscal. La asignación presupuestaria gubernamental para las Casas Superiores de Estudio compite con muchos otros sectores sociales por los recursos públicos. Por lo tanto, el requerido incremento de esa asignación se ha dificultado y es previsible que siga siendo la tendencia en el mediano plazo. El problema financiero de la universidad venezolana no es entonces coyuntural, no es una combinación transitoria de factores y circunstancias que aparecen en una determinada situación, y que por lo general son subsanables en el corto plazo. Si la situación fuese coyuntural una disminución transitoria del gasto académico o administrativo, o de ambos a la vez, liberaría de la problemática de mayor urgencia a las actuales y futuras autoridades. El problema es estructural y está en el armazón del modelo actual de financiamiento, en el esqueleto del edificio económico que conspira seriamente, contra la calidad alcanzada y contra la meta necesaria de la excelencia en las universidades. El exclusivo aporte financiero del Estado a las universidades es insostenible. Por ello no dudamos en afirmar que la sostenibilidad financiera de la educación superior y de las universidades es, en nuestro criterio, el más urgente problema a resolver. Dentro del contexto crítico del agotamiento de la relación educación superior, Estado y sociedad confrontamos el deterioro tanto de la lógica, como de los criterios y los procedimientos del financiamiento de la educación superior. Es decir, el modelo de financiamiento de la educación superior está agotado.

En la crisis del financiamiento se evidencia:

- ✓ Que frente a una realidad heterogénea se aplican medidas homogéneas en perspectiva de corto plazo. Al respecto los especialistas han propuesto que: “frente a una realidad heterogénea son necesarias respuestas sensibles a la diversidad existente”.<sup>9</sup> El Estado da un tratamiento homogéneo a un contexto institucional heterogéneo. Esto se repite internamente cuando se aborda la distribución de los recursos financieros sin hacer diferencias en el desigual desempeño de sedes, facultades, escuelas, programas, unidades e integrantes.
- ✓ Una dicotomía perversa que nos ha situado entre la denuncia de las universidades de la insuficiencia de recursos y el señalamiento del

---

<sup>9</sup> Lovera, A. (1999): “Financiamiento diferencial por programas. Una propuesta de financiamiento de la educación superior sensible al desempeño”. *Gerencia y financiamiento de la educación superior*. Caracas, Fundayacucho, Col. Encuentros, pp. 106-116.

Ejecutivo Nacional de la ineficiencia de la administración de los mismos por parte de las instituciones.

- ✓ La aplicación del financiamiento diferencial es una realidad que se ha experimentado en los casos de la investigación, el postgrado, las bibliotecas y los servicios de información. Faltaría revisar los aciertos, reducir sus debilidades y extender su práctica exitosa a los programas académicos de pregrado y extensión.

Para resolver la crisis del financiamiento de la educación superior, en cuanto a la ineficiencia del sistema, los especialistas han propuesto valorar el desempeño institucional, instrumentando un procedimiento que comprenda una asignación básica por programas porcentualmente similar para todas las instituciones y un financiamiento adicional, por el desempeño de cada institución en sus programas académicos.

En relación con la insuficiencia del financiamiento es necesario replantear la relación educación superior, Estado, sociedad. Definir el rol que jugará la educación superior en la construcción de un futuro desarrollo sostenible del país. Concretar en políticas y estrategias los compromisos financieros de inversión para el desarrollo de la educación superior y promulgar una Ley Orgánica de Financiamiento del sector.

## **20. Los ingresos propios**

Las universidades venezolanas deben incrementar la producción de sus ingresos propios mostrando a los sectores público y privado la amplia gama de contratos ventajosos que pueden firmarse sobre bienes, servicios, investigaciones, asesorías, trabajos y muchos otros conceptos con gran profesionalismo. Habida cuenta de que ya existen disposiciones que obligan al sector público a contratar con las universidades, lo que estamos planteando es hacer valer una normativa conveniente para que nuestras instituciones aseguren diversas fuentes de recursos económicos. Complementariamente, las universidades deben ser proactivas en la búsqueda de clientes, en la oferta de sus servicios y productos, e impulsar mecanismos que hagan más eficiente dichas actividades.

En el caso de la ULA, el problema de la generación de ingresos propios, distintos a los presupuestos gubernamentales necesita de una estrategia sostenida a largo plazo. Las alianzas con entes externos (regionales, nacionales e internacionales) el aprovechamiento de las ventajas de la zona libre cultural, científica y tecnológica, la articulación con las vocaciones regionales

(agropecuaria, de servicio, turística y comercial) de las zonas de influencia; el estímulo a las distintas Facultades, Núcleos, Escuelas y sus equivalentes en la tarea de ofrecer bienes y servicios por su actividad de investigación, educación continua y extensión, son algunas de las realidades que deben explorarse e impulsarse de manera detallada y persistente. Todo lo anterior, tomando en cuenta que la fuente financiera de la universidad será de origen gubernamental, primordialmente en el mediano y largo plazo. Otro aspecto relacionado con el tema es propiciar un cambio en la cultura de la organización, desde una orientación rentista a otra productiva, sin desmedro de las condiciones necesarias para que la universidad mantenga y fortalezca su naturaleza. Es decir, la formación de profesionales, la producción de ciencia y tecnología, la pluralidad de la orientación filosófica de sus integrantes y el servir como espacio para el desarrollo del pensamiento crítico sobre los grandes problemas de la humanidad, el país y la región.

## **21. Conclusión: problemas urgentes**

Se está consciente que, salvo indicar que la calidad de los egresados, el impacto de las jubilaciones y el financiamiento son los problemas de mayor urgencia, el resto de los aspectos tratados en el documento necesita una discusión que permita jerarquizarlos para atenderlos adecuadamente en el mediano y largo plazo. Es decir, identificarlos pero también indicar cómo se van a resolver, cuánto es necesario y posible invertir en ello, en cuánto tiempo y en qué medida. Así mismo, en la confrontación de ideas que se propone deben salir otros aspectos que no se han visualizado pero que un público mayor seguramente indicará. Esta es la propuesta que hacemos.

Todo lo señalado requiere generar nuevas capacidades directivas para gestionar el modelo de universidad que proponemos. Una Universidad de Los Andes emprendedora requerirá de equipos humanos especializados para generar recursos y gestionar los procesos de innovación. Pero desde la perspectiva de nuestras potencialidades nos mostramos especialmente optimistas de cara al futuro, lo que nos permite abogar por continuar juntos el camino emprendido.