

## **Experiencias de la universidad pública venezolana en el impulso de la función rental\***

*Carlos Borjas\*\* y Jazmín Díaz\*\*\**

### **Resumen**

El presente artículo explora, por medio del análisis documental, las principales experiencias de la universidad pública venezolana en el impulso de la función rental, en virtud de la casi absoluta dependencia hacia el financiamiento público para cumplir con sus actividades académicas. Se encontró que las universidades estudiadas se orientan a la generación de recursos financieros adicionales a través de la creación de fundaciones, parques tecnológicos y empresas rentales, que cubren actividades de variada índole y se rigen por estatutos definidos por cada institución, y aun cuando los avances han sido positivos, la relación beneficio/ingreso lograda no ha incrementado la sostenibilidad financiera. Se concluye que la creación de organizaciones para-universitarias, por sí sola, no es suficiente para impulsar cambios significativos en la magnitud de la renta generada, siendo necesaria la formulación e implementación de estrategias de carácter no financiero, a fin de procurar mayor viabilidad en el financiamiento de las universidades.

**Palabras clave:** Estrategia, Financiamiento, Función Rental, Universidad Pública, Venezuela.

\* Trabajo presentado en las VI Jornadas Nacionales de Investigación Humanística y Educativa. Maracaibo. Octubre 2007.

\*\* Magíster en Gerencia de Empresas. Candidato a Doctor en Ciencias Sociales. Investigador adscrito al Centro de Estudios de la Empresa de la Universidad del Zulia (LUZ).  
E-mail: cborjas@gmail.com

\*\*\* Doctora en Ciencias Gerenciales. Investigadora adscrita al Centro de Estudios de la Empresa de LUZ. Profesora Asociada de LUZ. E-mail: jdbconsult@cantv.net

## ***Venezuelan Public University Experiences in Encouraging the Revenue Function***

### **Abstract**

This paper explores, through documentary analysis, the main experiences of the Venezuelan public university in encouraging the revenue function in the light of its almost absolute dependence on public funding to fulfill its academic activities. It was found that the universities studied focus on generating additional financial resources by creating foundations, technological parks and income-generating enterprises that cover various kinds of activities and are governed by statutes defined at each institution. Even when the achievements have been positive, the current benefit/income ratio has not increased financial sustainability. Conclusions are that creating para-university organizations, in itself is not enough to generate significant changes in the amount of revenue generated; it is necessary to formulate and implement non-financial strategies to obtain greater financial viability for the universities.

**Key words:** Strategy, financing, revenue function, public university, Venezuela.

### **Introducción**

Las instituciones universitarias en Venezuela, habida cuenta de su gran contribución a la cultura y al desarrollo económico y social del país, enfrentan desde hace años problemas recurrentes, cuyas manifestaciones más visibles se presentan en los conflictos por la asignación presupuestaria (Casas Armengol, 1998; Yicón, 1997). Dichos conflictos reflejan además, severas limitaciones a las instituciones para operar con los recursos adecuados, para atraer y retener el personal académico idóneo, para mantener su infraestructura en condiciones óptimas, y en definitiva, sostener y aumentar niveles de calidad en la docencia y la investigación de acuerdo a las exigencias del país, del mundo contemporáneo y del desarrollo del conocimiento (Lovera et al., 1998).

En la actualidad, el sistema universitario venezolano exige cuantiosos recursos que han hecho muy oneroso su mantenimiento por parte del Estado. La política de asignación de presupuesto también ha contribuido a agravar la situación, pues ésta es de tipo incremental sin condiciones de productividad ni control evaluativo (Villarroel, 1997).

El Estado venezolano, consciente de dicha problemática, ha venido insistiendo en la necesidad de generar recursos o ingresos propios por parte de cada institución, de tal manera que, sin eximirlo de su responsabilidad de financiamiento de la educación superior, alivie la carga que ello significa (Parra, 1998). En vista de ello, sostenemos que continuarán aumentando las presiones para generar financiamiento externo, sobre todo en el sector de las universidades más orientadas hacia la investigación, por lo que resulta una innegable necesidad obtener fondos a través de asesorías, servicios a la industria y comercio local, aportes del sector externo por medio de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI), y otras estrategias generadoras de ingresos.

Es por ello, que el subsistema de apoyo financiero, constituido por el conjunto de empresas, parques tecnológicos y fundaciones con orientación rental, es un aspecto esencial en las universidades, pero es necesario establecer métodos de interrelación e información permanentes y diseñar estrategias para el logro de alternativas financieras distintas a las tradicionales (Cristancho, 1999). Al respecto, durante el conflicto huelgario de las universidades nacionales de enero-abril de 1997, el ministerio de educación tomó una decisión que, aunque poco exitosa, buscaba propiciar una nueva relación entre el Estado y la Universidad, y que fue calificada como un *Nuevo Trato para la Educación Superior*. Esta iniciativa consistió en un conjunto de proposiciones entre las cuales se encontraba el desarrollo de nuevas fuentes de financiamiento a través de zonas rentales y parques tecnológicos que aumentasen la productividad de los activos de las universidades nacionales (Villarreal, 1997).

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO) coincide con los planteamientos anteriores al afirmar que el sistema de educación superior enfrenta grandes retos que exigen ensayar nuevas fórmulas financieras que complementen los fondos provistos por el Estado (UNESCO, 1998). En este sentido, administrar eficientemente las asignaciones presupuestarias y usar la imaginación en la generación de recursos adicionales se constituyen en aspectos clave para la gestión financiera de las universidades públicas.

Ahora bien, estas presiones que en la actual coyuntura experimentan las universidades venezolanas presentan una dicotomía de valores. Por una parte la universidad pública cumple una función social, de creación y difusión de conocimiento, por encima de las consideraciones meramente financieras; por la otra, se

demanda del sistema de educación superior eficiencia, productividad y autofinanciamiento, dándole una connotación empresarial, olvidando que, de alguna manera, en universidades y empresas, la lógica y el tipo de producción son diferentes.

Esta realidad financiera, producto de las recurrentes insuficiencias presupuestarias, lleva a las universidades a la conformación de fundaciones, parques tecnológicos y empresas rentales que generen ingresos extraordinarios, como política que además de permitir incrementar las finanzas universitarias, contribuya al objetivo de un mayor acercamiento de las instituciones al corpus social y a la empresa privada (Bracho, 2000).

### **Generación de Recursos Financieros Adicionales y Educación Superior**

Asevera Ruiz (1999:207) que “la agenda de transformación de la universidad latinoamericana ha estado desde los años 70 y 80 dominada por dos grandes temas: la calidad de la enseñanza y el financiamiento”. Con respecto al segundo, reseñan Díaz Barriga et al. (1996) que en Latinoamérica, el financiamiento de la educación superior proviene en un 90% de los Estados. En Venezuela, el promedio es aun mayor, al referir la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) que el financiamiento de las universidades públicas depende de los recursos del Estado en un 95% (OPSU, 2003).

Con la masificación de la educación superior, el crecimiento y la obsolescencia acelerada de los conocimientos, el encarecimiento de los costos, la reticencia y en muchos casos la imposibilidad de financiar todos los gastos con dineros públicos, el financiamiento de las universidades se hace cada vez más problemático. Esta es una situación que se presenta en todos los países, pero con mayor fuerza en los no desarrollados, cuyos gobiernos no disponen de suficientes recursos y donde tampoco existe conciencia sobre la importancia de la investigación, aportes significativos del sector privado, ni la posibilidad de cobrar matrícula a la mayoría de los estudiantes.

En este sentido, las universidades se ven forzadas a recurrir al ingenio para obtener recursos e invertirlos con la mayor eficiencia, pues por más que el presupuesto aumente, no se logrará superar los retos que tienen que enfrentar estas instituciones a menos que se conciban nuevas fórmulas de financiamiento. Además, el

problema no es sólo lo deficitario del presupuesto, sino también la incertidumbre permanente sobre los montos que cada año le son otorgados a las universidades y sobre las oportunidades en que cada universidad recibirá dichos recursos (Cárdenas, 2004).

Acotan Salmi y Alcalá (1998) que mundialmente se han considerado dos formas distintas de acción para la generación de opciones de reforma del financiamiento de la enseñanza superior: medidas financieras propiamente dichas, y medidas no financieras pero que tienen también un impacto significativo sobre la situación financiera de los sistemas de educación superior. El primer conjunto de medidas implican la introducción de mecanismos más efectivos para distribuir los recursos públicos a fin de promover la eficiencia y la calidad (basados en el funcionamiento de las instituciones en lugar de aplicar el sistema tradicional de presupuesto negociado que carece de vínculo con el rendimiento) y la diversificación de las fuentes de financiamiento (a través de la introducción de cobros de matrícula y el impulso de actividades que promuevan la generación de ingresos). Las medidas no financieras se refieren a la implementación de reformas financieras con apoyo de una mayor autonomía institucional y de responsabilidad de gestión, entendidas desde el punto de vista de la gestión financiera, como el manejo eficaz de los recursos disponibles sobre la base de instrumentos modernos de control de gestión.

Por su parte, Duarte (2005) afirma que ante las limitaciones de carácter financiero como la insuficiencia en las asignaciones presupuestarias y las consecuencias que ello implica, las universidades venezolanas han visto con creciente importancia la necesidad de crear modalidades de vinculación más estrechas entre la academia y la empresa, tales como actividades de transferencia de conocimientos y prestación de servicios a usuarios definidos del mercado productivo, las cuales reportan recursos financieros adicionales en un contexto de escasez de fondos públicos. En vista de ello, la universidad venezolana ha concebido diferentes modelos organizativos rentales, mediante los cuales, además de generar ingresos adicionales para el fortalecimiento de las actividades académicas y profundizar las relaciones con el sector socio-productivo, realizan aportes al desarrollo sostenible de la región donde están asentadas, haciéndose partícipes de la actividad lucrativa, bien sea produciendo bienes u ofertando servicios profesionales de asesoría o consultoría.

En este sentido, Clemenza et al. (2003) señalan que a raíz de esta situación, las universidades comienzan a desarrollar nuevas

fórmulas de generación de ingresos extraordinarios, destacando la constitución de fundaciones y empresas rentales universitarias, las cuales tienen personalidad jurídica propia y nacen por iniciativa de las facultades y centros de investigación.

## **Experiencias de la Universidad Pública Venezolana**

García Guadilla y Bronfenmajer (1995) refieren que en lo atinente a las dinámicas de transformación de la educación superior, se constata en Venezuela cierto atraso con respecto a la discusión de temáticas que están en la agenda de la educación superior de los países avanzados y de algunos países de América Latina, siendo la principal, la problemática del financiamiento. Con relación a este aspecto, la insuficiencia en las asignaciones presupuestarias se identifica como el principal problema que enfrenta el sector universitario, seguido por problemas de índole gerencial.

En este sentido, las investigadoras afirman que parte de las soluciones planteadas al problema financiero —enfrentado desde la propia universidad— tiene que ver con la búsqueda de ingresos propios no tradicionales, fundamentalmente a través del establecimiento de relaciones más relevantes con el sector productivo. De igual forma, señalan que con respecto a las experiencias más exitosas en cuanto a las universidades que han desarrollado la función rental, los ingresos propios obtenidos a través de estas fuentes no han sido muy significativos hasta el presente.

Sin embargo, concluyen que es evidente que este aspecto tiene que desarrollarse de manera más efectiva, no solamente para incrementar las opciones alternativas de financiamiento, sino también por los beneficios que conlleva para la investigación y para una profesionalización más pertinente. Al respecto, señalan a la Universidad Simón Bolívar (USB), la Universidad Central de Venezuela (UCV) y la Universidad de Los Andes (ULA), como las instituciones de educación superior que reúnen la experiencia más importante de la interacción Universidad-Empresa. La relación beneficio/ingreso no ha sido muy próspera en ninguna de ellas (9%, 6% y 4,5% respectivamente), sobre todo en los últimos años; no obstante, las perspectivas futuras de estas universidades con relación a la función rental se ven muy favorables, especialmente para la USB, que cuenta con el Parque Tecnológico de Sartenejas, una idea con gran potencial a largo plazo.

### **La Experiencia de la Universidad Simón Bolívar**

La Universidad Simón Bolívar (USB) se ha orientado a la vinculación con los sectores productivos, realizando importantes actividades de investigación en campos básicos y aplicados del conocimiento. Desde sus primeros años, la universidad ha activado la instauración de mecanismos orientados a la transferencia de tecnología y conocimiento, pues las autoridades de esta institución han tenido especial preocupación e interés en mejorar la relación de la misma con el sector externo. En este sentido, entre las modalidades de vinculación que articulan la función social de la USB se encuentran: la consultoría y asistencia técnica en servicios académicos, la investigación experimental, la ejecución de proyectos en ingeniería y tecnología, el desarrollo de programas de formación de recursos humanos, la oferta de servicios de documentación e información, la creación de empresas y parques tecnológicos, y la transferencia tecnológica, donde las invenciones universitarias son cedidas mediante una licencia de explotación en condiciones contractuales bien definidas.

La USB cuenta con tres organizaciones involucradas en actividades de vinculación con el entorno, claramente constituidas como instituciones con personalidad jurídica propia: la Fundación de Investigación y Desarrollo (Funindes), la Fundación para el Desarrollo del Arte Audiovisual (Artevisión) y la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas (PTS). La primera de ellas es la organización más antigua y compleja, con el mayor flujo de actividades; opera estrictamente como unidad de interfaz universidad-sector empresarial, siendo la USB la unidad productiva, por lo que sus actividades se encuentran fuertemente ligadas a la estructura y cultura universitaria. Fue creada en 1986 en respuesta a la necesidad de la universidad de obtener un mayor control de las actividades de asesoría que el personal académico venía desarrollando de manera individual, así como para establecer una imagen sólida ante el sector externo y estimular una mayor participación universitaria en los procesos de vinculación con el mismo.

Refiere Duarte (2005) que se establece como área de acción del Funindes, la gestión integrada de la innovación y el conocimiento, y entre sus actividades se encuentra apoyar los procesos de formulación, negociación y ejecución de proyectos (asesorías, investigación y desarrollo, servicios de laboratorio y programas de educación continua) para el sector productivo, y realizar el control administrativo y financiero. Funindes actúa como ente receptor de

las demandas de innovación del sector externo y localiza dentro de la universidad a los diferentes grupos de investigación, profesores, estudiantes, técnicos y demás personal universitario con capacidad para proveer respuestas a estas demandas promoviendo la generación de grupos multidisciplinarios de trabajo, promocionando además, ante el exterior, las capacidades de la USB.

Por lo tanto, Funindes sirve de conector de doble vía entre la universidad y su entorno, utilizando una estrategia mixta de mercadotecnia *Halar y Empujar*. Hala en tanto que detecta las necesidades de innovación del sector productivo y localiza dentro de la universidad la respuesta a éstas, y empuja al realizar actividades de búsqueda de innovación generada dentro del ámbito universitario para luego diseñar e implementar una estrategia de transferencia hacia el sector externo.

Artevisión, por su parte, fue creada con el objetivo de proveer servicios de producción y programación audiovisual y multimedia al sector externo. Utiliza infraestructura y personal propio, y sus operaciones se autosustentan a través del cobro de los servicios y productos que provee, generando excedentes que actualmente son reinvertidos en la propia organización y que representan ingresos en especie (infraestructura y equipos) para la USB, así como gran potencial de incremento de producción y capacidad de generación de ingresos.

La tercera de las organizaciones que desarrollan la función rental en la USB es la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas (PTS), cuya misión ha sido integrar en una Tecnópolis a las instituciones de ciencia y tecnología del país, y vincularlas al sector productivo nacional e internacional. Su área de acción se centra en la explotación del potencial inmobiliario de las tierras de la universidad (externas al campus universitario) y generación de un clima que propicie el desarrollo de la innovación dentro del área denominada Tecnópolis; esto implica mejorar el uso efectivo de estos bienes universitarios y promover la implantación de empresas de envergadura y de organizaciones de carácter tecnológico. Con los excedentes generados, se establecen líneas de trabajo relacionadas con la comercialización tecnológica, formando parte del proceso de gestión de la innovación y de las actividades que también realiza Funindes. Al igual que Artevisión, las operaciones del PTS se sustentan del cobro de sus servicios y sus excedentes se reinvierten en la propia organización, apoyando el mantenimiento de la infraestructura de la Tecnópolis de la universidad.

El PTS facilita el desarrollo de negocios y provee el ambiente ideal para la innovación tecnológica, en su sede de Sartenejas, y de creación de nuevas empresas en las áreas de servicios y tecnología, en los inmuebles que administra en el Área Metropolitana de Caracas. Igualmente, el PTS guía a las empresas e instituciones que deseen instalarse en el Parque o en ubicaciones especialmente establecidas según características y requerimientos particulares, en todo el proceso de diseño, construcción e inspección de obra, así como en todo lo concerniente a la gestión inmobiliaria de aquellos espacios que estas entidades deseen dedicar a otras actividades compatibles con su funcionamiento.

### **La Experiencia de la Universidad Central de Venezuela**

Tanto García Guadilla y Bronfenmajer (1995), como Duarte (2005) destacan también el rol de la Universidad Central de Venezuela (UCV) como institución de educación superior que genera recursos financieros extraordinarios. Las empresas rentales y centros de servicios de dicha universidad se encuentran coordinados por la Fundación Universidad Central de Venezuela (Fundaucv), la cual es una entidad orientada a comercializar el producto de la investigación de la universidad, y actuar como organismo receptor de donaciones destinadas a fortalecer el patrimonio financiero de la misma. Fundaucv le permite a la universidad vincularse y actuar dentro del sector productivo con suficiente agilidad, autonomía y eficiencia en la consecución de recursos financieros necesarios para su desarrollo, actuando como interfase entre el sector productivo y la UCV, sus instituciones, profesores e investigadores, e involucrándose en negocios sin desvirtuar las funciones de docencia, investigación y extensión.

La fundación contribuye con el sostenimiento financiero de la UCV, transfiriéndole excedentes provenientes de los resultados de investigación e innovación, el uso de recursos científicos y tecnológicos, y la administración de bienes muebles e inmuebles que la universidad le encomiende, buscando consolidarse como una corporación universitaria que reúne empresas, laboratorios, unidades técnicas, investigadores y trabajadores, para ofrecer servicios y productos generados en la UCV (Fundaucv, 2005).

En este sentido, la fundación se compromete con el auspicio de empresas para producir y comercializar bienes y servicios que se deriven de la investigación que se hace en la universidad; la elaboración y ejecución de proyectos y programas para la obtención de recursos financieros; la comercialización de los productos

provenientes de esas empresas y programas; la promoción de la aplicación y transformación de las tecnologías procedentes de las investigaciones que se realizan en la universidad; y el asesoramiento a las empresas universitarias y a las dependencias de la UCV en materia de propiedad intelectual.

Fundaucv (2005) expone que estas actividades son alcanzadas a través de tres programas bien diferenciados, a saber: Transferencias y Convenios (Fundaucv cumple la misión de garantizar que los fondos, por concepto de transferencias y convenios suscritos, son recibidos de las entidades públicas y privadas, y que los mismos son utilizados de acuerdo a los fines para los cuales fueron asignados, cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos); Empresas Universitarias (la misión de este programa es gestionar la creación de empresas y asistirles desde el punto vista administrativo, contable, fiscal, legal y financiero; por otra parte, los investigadores, grupos, centros, laboratorios, departamentos e institutos, pueden prestar servicios, asesorías, consultorías y realizar proyectos para el sector productivo externo), y Administración de Bienes Inmuebles para Actividad Comercial (los objetivos del programa contemplan el fomento de las actividades artísticas y deportivas que sean rentables a Fundaucv, la promoción de los espacios publicitarios para la obtención de ingresos, la custodia y mantenimiento de los inmuebles que tiene bajo comodato, y el desarrollo de la labor divulgativa institucional, que permita la creación de una cartera diversificada de clientes).

Por otro lado, y en torno a la vital importancia que tiene para la universidad el adecuado control de los ingresos percibidos por estas fuentes de financiamiento, el Vicerrectorado Administrativo de la UCV (VADUCV) acometió en 2004 una evaluación de la situación de sus ingresos propios, abarcando el estudio de la normativa existente, el manejo presupuestario y financiero, la visión estratégica y el control de gestión. La evaluación efectuada permitió conocer que en la universidad se subsidian actividades no ordinarias con ingresos ordinarios, se transfieren recursos de actividades provenientes de ingresos propios a programas ordinarios, creando limitaciones, imprecisiones y dificultades para el registro y contabilización de los ingresos, se hace un uso inadecuado de los flujos de tesorería, generando consistentes incongruencias presupuestarias, y en las facultades en donde se distribuyen los ingresos, se desconoce el uso que se da a estos recursos, pues generalmente ingresan a las cuentas globales y son usados indistintamente en financiamiento de gasto corriente.

Como resultado, los aspectos de política universitaria sugeridos abarcan la formulación de un nuevo reglamento de ingresos extraordinarios que comprenda el establecimiento de áreas, sectores, proyectos o actividades hacia las cuales se debe orientar la generación de ingresos extraordinarios en la UCV de conformidad con la planificación estratégica, donde las dependencias universitarias puedan convertirse en generadoras de recursos financieros adicionales siempre y cuando las actividades propuestas estén alineadas con los criterios definidos por el Consejo Universitario (VADUCV, 2004).

### **La Experiencia de la Universidad de Los Andes**

Otra experiencia venezolana con relación al impulso de la función rental es la identificada con la Universidad de Los Andes (ULA). Según el Consejo de Fomento de esta universidad (CFULA), la institución publica abiertamente los informes de gestión de las distintas empresas rentales que posee, en los cuales se detalla para cada una de ellas, los logros alcanzados durante el ejercicio económico en términos de actividades desempeñadas, volumen de ventas, egresos incurridos, estados financieros comparativos, análisis de indicadores financieros, conclusiones y recomendaciones para el ejercicio económico siguiente.

Sus modalidades de generación de recursos financieros extraordinarios contemplan la vinculación, asociación y cooperación con el sector productivo, lo cual supone diversos grados de compromiso, existencia de recursos materiales y humanos, procesos gerenciales, protección de derechos, entre otros aspectos que institucionalizan el funcionamiento de este proceso de relación, más allá de las iniciativas e intereses particulares de algún miembro de la universidad.

De acuerdo a las estrategias diseñadas por el Consejo de Fomento (CFULA, 2005) se consideró la creación de cuatro programas de trabajo reguladores de la función rental, a saber: Sector Productivo Universitario (fomento a las iniciativas de producción provenientes de la capacidad innovadora de la institución), Desarrollo de Áreas Rentales (fortalecimiento de la generación de ingresos complementarios mediante la inversión en terrenos y construcción de instalaciones físicas capaces de albergar empresas de la universidad), Apoyo Institucional (fortalecimiento de la capacidad institucional de generación de ingresos como apoyo a las actividades de docencia, investigación y extensión) y Programas Especiales (realización de inversiones rentables no enmarcadas en los programas anteriores).

## **Consideraciones Finales**

La crisis financiera que enfrentan las universidades públicas en Venezuela no se debe considerar únicamente como un conjunto de dificultades insuperables, sino como la expresión de nuevos desafíos para la gerencia de la educación superior. Las formas alternativas de financiamiento, encarnadas por la incipiente función rental, son simbólicas de un mundo de la educación superior en plena evolución y representan al mismo tiempo, nuevas oportunidades para reorientar y mejorar las directrices emanadas por las instancias universitarias.

Al respecto, cabe subrayar que no existe un modelo uniforme de cambio y que las reformas en Venezuela han sido tomadas de diferentes maneras a través de las universidades; en todo caso, la necesidad por generar recursos financieros adicionales persiste y el debate continúa. Los contextos particulares de cada institución determinan el tipo de estrategia a implementar, sin perder de vista que lo más importante es mirar el futuro con una visión clara de cuál es la contribución que se espera de las universidades para garantizar la viabilidad financiera de la enseñanza superior en el largo plazo.

Las experiencias de las universidades venezolanas aquí estudiadas, indican que las fórmulas de diversificación financiera adoptadas por sí solas, no son suficientes para incrementar la sostenibilidad financiera en el largo plazo. Un enfoque más promisorio podría ser la combinación de estrategias de carácter no financiero, como la diferenciación institucional, con medidas financieras específicas para mejorar la viabilidad financiera de las instituciones de educación superior en el país. En este sentido, se observan con expectativa los esfuerzos adelantados por estas casas de estudio, y el impacto que los mismos tendrán en la gestión y generación de recursos financieros adicionales en el futuro inmediato.

## **Referencias bibliográficas**

- BRACHO, D. (2000). **Discurso del Acto de Celebración del X Aniversario de la Empresa Consultora FACES de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**, en: *Vivir en el Presente*, compilado por: Rectoría de la Universidad del Zulia (2001), Maracaibo, Venezuela, Editorial de la Universidad del Zulia, Páginas 69-71.
- CÁRDENAS, A. (2004). **El Concepto de Universidad: Origen y Evolución**. Mérida, Venezuela. Ediciones del Rectorado de la Universidad de Los Andes.

- CASAS ARMENGOL, M. (1998). "Hacia la Transformación de la Universidad Venezolana: ¿Disfuncionalidad de un Modelo Universitario?", **Cuadernos del Cendes**, Segunda Época, Año 15, Número 37, Págs. 205-220.
- CLEMENZA, C. FERRER, J.; ARAUJO, R. (2003). **Universidad y Sector Productivo, Consideraciones en torno a su Relación en las Universidades Venezolanas: caso la Universidad del Zulia**. Ponencia presentada en el marco del III Taller Internacional de Innovación Educativa, disponible en <http://www.ult.edu.cu/innoed/2003/Gesti%C3%B3n%20de%20Instituciones%20Educativas/GIE-03.pdf>, tomado el 01/10/05.
- CONSEJO DE FOMENTO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES (2005). **Informe de Gestión de las Empresas Rentales de la ULA**, disponible en [http://www.viceadministrativo.ula.ve/index.php?option=com\\_content&task=view&id=67&Itemid=5](http://www.viceadministrativo.ula.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=67&Itemid=5), tomado el 03/12/05.
- CRISTANCHO, M. (1999). **Propuesta del Sistema Nacional de Educación Avanzada**, en: Memorias del Seminario Nacional de Educación Avanzada, Postgrado y Educación Continua, compilado por: Núcleo de Autoridades de Postgrado del Consejo Nacional de Universidades (2000), Mérida, Venezuela, Producciones Karol, C.A., Págs. 53-56.
- DÍAZ BARRIGA, Á., CASANOVA, H. MALDONADO, A., MENDOZA, J., LÓPEZ, R. (1996). **Financiamiento y Gestión de la Educación Superior en América Latina y el Caribe**, en: La Educación Superior en el Siglo XXI: Visión de América Latina y el Caribe, Tomo II, compilado por: Yarzabal, Luis (1997), Caracas, Venezuela, Ediciones CRESALC/UNESCO, Páginas 643-705.
- DUARTE, J. (2005) **Vinculación Universidad-Sector Productivo: hacia un modelo innovador para el desarrollo tecnológico**, Fondo Documental Electrónico de FUNDACITE Aragua, disponible en <http://www.fundacite.org.ve/documentacion/archivos/pf20050902-01.pdf>, tomado el 01/10/05.
- FUNDACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA (2005). **Información Institucional**, disponible en: <http://www.fundacionucv.org>, tomado el 03/12/05.
- GARCÍA GUADILLA, C.; BRONFENMAJER, G. (1995). **Dinámicas de Transformación de la Educación Venezolana**. Puryear & Brunner. Education, Equity and Economic Competitiveness in the Americas, Volumen II, Diálogo Interamericano OEA, disponible en <http://www.iacd.oas.org/Interamer/Interamerhtml/Puryear-Br40html/PurGuad.htm>, tomado el 01/10/05.
- LOVERA, A.; NAVARRO, J.; CORTÁZAR, José Miguel (1998). "Educación Superior: la necesidad urgente de Acciones Reformadoras", **Cuadernos del Cendes**, Segunda Época, Año 15, Número 37, Páginas 255-264.
- OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL SECTOR UNIVERSITARIO (2003). Sistema de Asignación, Seguimiento y Control Presupuestario: **Modelo de**

**Financiamiento para el Sector Universitario Oficial**, Proyecto Alma Mater, Venezuela.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, CIENCIA Y CULTURA (1998). “**Higher Education in the Twenty-First Century: Vision and Action**”, **Secretaría de la UNESCO**, Paris, Francia, disponible en [http://portal.unesco.org/education/es/file\\_download.php/a8551e44d1301f74e43d015be56d53c2commissions\\_1.pdf](http://portal.unesco.org/education/es/file_download.php/a8551e44d1301f74e43d015be56d53c2commissions_1.pdf), tomado el 19/10/05.

PARRA, M. (1998). “Análisis de algunos Indicadores de la Educación Superior en Venezuela”, **Cuadernos del Cendes**, Segunda Época, Año 15, Número 37, Páginas 221-244.

RUIZ, Roberto (1999). **La Integración y la Internacionalización de la Universidad**, en: Memorias del Seminario Nacional de Educación Avanzada, Postgrado y Educación Continua, compilado por: Núcleo de Autoridades de Postgrado del Consejo Nacional de Universidades (2000), Mérida, Venezuela, Producciones Karol, C.A., Páginas 207-216.

SALMI, J., ALCALÁ, G. (1998). “Opciones para Reformar el Financiamiento de la Enseñanza Superior”, **Cuadernos del Cendes**, Año 15, Segunda Época, Número 37, Páginas 149-176.

VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL VENEZUELA (2004). **Evaluación de los Ingresos Propios Generados por la UCV, Informe presentado ante el Consejo Universitario de la Universidad Central de Venezuela**, disponible en [http://mproduccion.rect.ucv.ve/inst\\_intra/webdriver.exe](http://mproduccion.rect.ucv.ve/inst_intra/webdriver.exe), tomado el 08/10/05

VILLARROEL, C. (1997). **La Nueva Relación entre el Estado y la Comunidad Universitaria: un Mejor Trato para la Universidad**, en: Memorias de las IV Jornadas de Postgrado en LUZ, compilado por: Universidad del Zulia (1998), Maracaibo, Venezuela, ARS Gráfica, Páginas 131-159.

YICÓN, C. (1997). **Aspectos Críticos de la Universidad, Centro Experimental de Estudios Latinoamericanos**. CEELA. Maracaibo, Venezuela.