

Modelo de financiamiento para la gestión académica de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago

Luis Emilio Torres N.

Máster en Gerencia Pública, profesor de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago (UNESUR) estado Zulia, Venezuela. Miembro Certificado del Programa de Estímulo a la Investigación en Venezuela. Contacto: torresl@unesur.edu.ve.

Resumen

Las universidades latinoamericanas atraviesan el gran problema de la insuficiencia presupuestaria. Las razones son muy diversas, entre ellas: la expansión universitaria de las últimas décadas, la incapacidad creciente de los Estados en el financiamiento efectivo de la educación, así como las debilidades en materia de planificación financiera que presentan algunas universidades para diseñar respuestas proactivas en el mejor uso de los recursos asignados por los Estados y su relación con la labor académica encomendada. Este trabajo forma parte de los resultados de un proyecto de investigación para la determinación de la prioridad de las operaciones académicas y su relación con la asignación de recursos proporcionales para tales fines. Se presenta un modelo de financiamiento de la gestión académica, como mecanismo administrativo que facilite la identificación de los ingresos, las actividades demandantes de costos, los centros de costos, la prioridad y la asignación estadística de los recursos presupuestarios, la distribución en los elementos del costo y su relación con la producción intermedia o terminal en la formación de profesionales. Se espera que este modelo propicie la asignación de recursos presupuestarios para los gastos de funcionamiento de la docencia en las universidades.

PALABRAS CLAVE: asignación de recursos, gestión de docencia, modelo de financiamiento.

Abstract

Latin American universities are going through the problem produced by lack of finance. Reasons are diverse, just to mention: last decade's university expansion, as well as weaknesses in terms of financial planning of some universities when designing pro active answers to better use State allotted resources, and their relationship with the entrusted academic work. The present paper is part of a research project's result, dealing with university matters in terms of determining academic operations priorities, and their relationship with allocation of proportional resources to those ends. A financing model of academic management is presented; it will work as an administrative mechanism that will facilitate the identification of input, of those demanding costs activities, cost centers, statics priorities and appropriation of budgeting resources, distribution in cost elements and their relationship with intermediate or final production in professional training. It is expected that the designed model will make possible the allocation of budgeting resources for university academic activities operating costs.

KEYWORDS: resources allocation, academic management, financing model.

Introducción

En las últimas cinco décadas el estudio de la gestión universitaria ha cobrado mayor importancia, así como su responsabilidad en el desarrollo, la trasmisión y la conservación de la ciencia y la tecnología. Diversos procesos de transformación y cambios vertiginosos se han evidenciado en las instituciones de educación superior (IES), causados por múltiples razones, entre ellas: los avances tecnológicos, la globalización y, principalmente, la demanda creciente de los servicios educativos por parte de las comunidades, cada día más numerosas; ello ha sido denominado por varios autores como la expansión masiva de la educación superior o masificación de la educación universitaria.

Por tales razones, es clara la gran importancia que reviste para cualquier sociedad el componente educativo y, en consecuencia, la necesidad de que los gobiernos financien las políticas públicas para promover, a través de las IES, la creación, modificación y actualización de las teorías, patrones económico-sociales, nuevos modelos productivos, entre otros tipos de conocimientos. En el caso de Venezuela, a partir del año 2003, el Estado ha impulsado un programa público de masificación de la educación superior identificado como la Misión Sucre. Este programa tiene como propósito incrementar la cobertura educativa a través de los Programas Nacionales de Formación administrados por la Universidad Bolivariana de Venezuela y otras instituciones públicas.

La expansión masiva es una barrera difícil de superar para las IES, sobre todo a partir de mediados del siglo XX, y Venezuela no escapa a esta realidad. Para solo tener una idea, imaginemos en qué se traduce el hecho de que no se le agreguen recursos económicos proporcionales por cada año de crecimiento de la matrícula: simplemente, en la insuficiencia de recursos de las universidades para el cumplimiento de lo encomendado (Didriksson, 2000).

Además, es perentorio indagar qué está aconteciendo con el financiamiento interno para la gestión académica por parte de las IES, y así determinar si estas son objetivamente proactivas, capaces y completamente eficientes en el manejo

de sus recursos en función de privilegiar su labor académico-administrativa.

En el marco de esta investigación, se planteó como objetivo: diseñar un modelo de financiamiento para la gestión académica de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago (UNESUR). Para ello, se delimitó la gestión académica en la actividad docente y el financiamiento al gasto corriente sin tomar en consideración el gasto del personal. Este deberá apegarse a la racionalización y la aplicación efectiva de los recursos presupuestarios, el control y el establecimiento de los costos académicos, la determinación de las actividades prioritarias a ser financiadas en la formación de profesionales; así como brindar recursos disponibles para atender efectivamente el aumento del número de estudiantes y la demanda social que hoy experimenta la institución, como consecuencia de la expansión de la educación universitaria derivada de la política de inclusión social impulsada en Venezuela.

El presente modelo se fundamenta teóricamente en la modificación y la adecuación de dos obras: la de Carrasco *et al.* (2007): «Modelo de contabilidad analítica de las universidades: componentes y estructura»; y un ajuste de «las actividades elementales» de la obra titulada «Modelo para determinar costos de las actividades universitarias, integrado al plan operativo anual y al sistema presupuestario, que permita la eficiencia en la gestión. Caso práctico Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado», de Martínez (2004).

1. Identificación de las actividades de docencia necesarias para la gestión académica de la universidad

El diseño de un modelo de financiamiento académico necesita la identificación de las operaciones que serán demandantes de recursos presupuestarios; solo así se logra que la gestión académica disponga de una estructura de acciones y asignaciones financieras para el desarrollo efectivo de la mencionada gestión. En este sentido, he decidido ajustar y reagrupar el planteamiento de Martínez (2004), en particular «las actividades elementales del programa de enseñanza». Ante lo expuesto presento la estructuración de las operaciones de

la gestión académica que he segmentado en dos dimensiones:

1. Operaciones relativas a la docencia universitaria:
 - Planificar los procesos académicos.
 - Desarrollar la planificación curricular.
 - Ejecutar los programas académicos.
 - Aplicar los mecanismos de control y seguimiento de los programas académicos.
 - Elaborar los horarios de clases y cargas académicas.
 - Formular nuevos programas académicos.
 - Formar personal docente.
 - Organizar y ejecutar eventos académicos para estudiantes.
 - Financiar los congresos, los talleres y los cursos para los docentes.
 - Apoyar la función de investigación.
 - Apoyar la función de extensión.
 - Modernizar el proceso instruccional.
 - Preparar concursos de oposición, credenciales y preparadurías.

2. Operaciones relativas al proceso administrativo requerido para el soporte logístico de la docencia:
 - Establecer normas administrativas, contables y procedimientos.
 - Elaborar planes operativos.
 - Realizar la ejecución física del presupuesto.
 - Reproducir material requerido para los programas académicos.
 - Adquirir muebles, equipos y otros accesorios.
 - Administrar las actividades académicas.
 - Supervisar y evaluar la gestión académica-administrativa.

2. Modelo de financiamiento y costos operacionales para la proyección de los recursos presupuestarios en el área académica de la UNESUR

Como se ha señalado anteriormente, la gestión de los procesos académicos exige la ejecución eficiente de los recursos presupuestarios. Es necesario idear mecanismos adecuados que procuren la

captura, el registro y el procesamiento de los datos financieros que faciliten la información necesaria para la evaluación de la gestión ejecutada; así como gestionar un nuevo modelo de asignación de recursos financieros que se aleje de las medidas discrecionales y subjetivas que en muchas ocasiones solo causan la desviación, el desperdicio, el mal uso, la duplicidad o la insuficiencia de los recursos asignados para el adecuado desarrollo de la gestión académica, la cual es necesaria para los procesos formativos que demanda el desarrollo de nuestra sociedad.

El modelo de costos universitario, de acuerdo con Martínez (2004), «debe basarse en un sistema moderno y novedoso que permita, además del cálculo de los costos, la gerencia estratégica, es decir, generar información para la toma de decisiones estratégicas y operativas» (p. 4). Esto es importante para la evaluación y el seguimiento de los gastos ejecutados.

El presente modelo no solo procesará los hechos acontecidos –los costos–, sino también servirá para proyectar los hechos futuros, mediante la incorporación de un elemento identificado en lo sucesivo con el literal: «Prioridad y criterios estadísticos para la estimación de los recursos». Este elemento fue construido con la opinión estructurada de treinta profesores expertos en el área. Su propósito es la estimación estadística para fijar una proporción de los recursos y la respectiva prioridad que debe asignarse a cada operación de docencia, para facilitar la asignación de los recursos en el financiamiento del gasto corriente y procurar una relación entre la necesidad del financiamiento y el cumplimiento de la política académica de la institución. En el caso particular de la gestión académica de la actividad de docencia, el presente modelo de financiamiento debe contener los siguientes cinco elementos:

1. Identificación de los ingresos: el origen de los recursos es fundamental en el financiamiento, el cual presentará variaciones que dependerán del tipo de gestión filosófica de la institución. Debe entenderse que existen marcadas diferencias entre las universidades que tienen una gestión de tipo mercantilista, propias del sector

privado, y las instituciones que procuran una gestión social propia del sector público. Una de esas diferencias radica en la determinación de las fuentes de ingresos. En Venezuela las universidades públicas no operan sus servicios bajo las condiciones del mercado; por el contrario, deben apegarse a una gestión de los servicios de educación con responsabilidad social, de acuerdo con el mandato constitucional y en sintonía con lo expuesto por la UNESCO. Los servicios educativos constituyen un derecho fundamental para todo ser humano y, como tal, deben ser financiados mayormente por los estados (García, 2008). En tal sentido, el origen o la fuente de los recursos para el financiamiento de la gestión académica de las universidades públicas venezolanas depende, en gran proporción, de las asignaciones del ejecutivo, sin menoscabo de la presencia de otras fuentes de financiamiento como las aplicaciones financieras y la venta de otros servicios. Para la identificación de los ingresos me fundamenté en la clasificación por su naturaleza, de acuerdo con Carrasco *et al.* (2007), y en tal sentido se aplica el instrumento legal de uso obligatorio para las instituciones públicas denominado «clasificador presupuestario de recursos y egresos», vigente para el año 2010, el cual para este caso se podría estructurar tal como se presenta en el anexo 1.

2. Identificación de las operaciones: se definen las operaciones para la presente propuesta como aquel conjunto de actuaciones que tienen el propósito de contribuir en la formación y la obtención mediata o inmediata de un producto, bien o servicio y que suelen ser acciones demandantes de insumos y, por ende, de recursos financiero-presupuestarios. Es claro que todo tipo de operaciones requerirá un proceso sistémico, donde será necesario identificar las entradas (*inputs*) o el consumo de factores que están repre-

sentados por los elementos de costo (de personal, de materiales y suministros, de servicios, de inversión, de transferencias). Este proceso, determinado por la aplicación y el uso de recursos, generará un conjunto de salidas o resultados (*outputs*), que pueden estar relacionados con la producción intermedia (aparato logístico) o terminal (egresados) de la actividad de docencia. Para realizar el proceso de relaciones internas y evitar que se duplique la ejecución de las operaciones por varias áreas o centros de costos y responsabilidades, estas requerirán ser identificadas y clasificadas de acuerdo con lo planteado por Carrasco *et al.* (2007): operaciones finalistas, operaciones auxiliares o intermedias, y operaciones de administración y dirección. En este sentido, se procede a la identificación y clasificación de las operaciones por su naturaleza y por procesos de las operaciones previamente identificadas en el apartado número uno del presente estudio, y se muestran los resultados en el anexo 2.

3. Prioridad y criterios estadísticos para la estimación de los recursos: en función de otorgar mayor relevancia al modelo propuesto se decidió la incorporación de un mecanismo sustentado por criterios de estimación porcentual de los recursos presupuestarios a ser formulados. Estos son las expresiones estadísticas presentadas en términos de porcentajes para la consideración de los niveles mínimos y máximos relacionados con el consumo estimado del gasto de funcionamiento que requieren las operaciones demandantes de costos. Una vez obtenidos los criterios estadísticos para cada operación, de acuerdo con los límites superiores de confianza, se procedió a la identificación del máximo valor con las siglas P1 y P20 para el mínimo valor en los límites superiores de todas las asignaciones estadísticamente procesadas, en función de presentar una jerarquización de las

- operaciones que está ilustrada en el anexo 3.
4. Identificación de los elementos de costo: de acuerdo con Carrasco *et al.* (2007), «son elementos de costo cada una de las categorías significativas que clasifican el consumo de una organización agrupados por sus características» (p. 34). En este momento es necesario señalar el caso de las universidades públicas venezolanas. El instrumento de referencia que agrupa por características cada uno de los elementos del costo es el «clasificador presupuestario de recursos y egresos», como se señaló en la identificación de los ingresos. En tal sentido, para dar inicio a la identificación de los elementos del costo señalo el uso del clasificador presupuestario de recursos y egresos para el año 2010, cuya estructura se muestra en el anexo 4.
 5. Centros de costos y responsabilidad: todas las instituciones se estructuran en órganos, dependencias o centros responsables de la administración y el desarrollo de actividades necesarias para el cumplimiento de los fines encomendados; en consecuencia, la ejecución efectiva de esos fines requiere de la planificación financiera y la adecuada asignación de recursos para las operaciones demandantes de costos. En relación con el modelo propuesto por Carrasco *et al.* (2007) los centros de costos deben ser identificados

de acuerdo con su participación en el proceso de formación del costo; en el caso de este estudio señalaremos las áreas que tienen relación con la formación de profesionales, las cuales se identificarán de acuerdo con su naturaleza como centros finalistas, centros auxiliares, centros de dirección y administración. Se procedió a la identificación y la clasificación de los actuales, así como los propuestos centros de costos y la responsabilidad de la universidad, tal como se muestra en el anexo 5.

3. Relaciones internas del modelo

Una vez identificados cada uno de los cinco elementos o componentes del modelo de financiamiento, es necesario determinar un mapa que indique las relaciones del modelo; las cuales ilustrarán su estructura, la relación procedimental y la relación lógica. De tal manera se evita el establecimiento de un amplio conjunto de posibilidades de relaciones teóricas; para ello en la relación procedimental se presentan tres fases: asignación de recursos, centro de costos y resultados, tal como se muestra en la figura 1.

La relación lógica del modelo propuesto se caracterizó por presentar, en primer lugar, el centro de costos, y organizar para cada uno de ellos las operaciones académicas irrepetibles, así como determinar su relación con la prioridad establecida para el financiamiento y su relación con la producción intermedia o terminal, tal como se señala en el anexo 6.



Figura 1. Relación procedimental del modelo.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

El origen o las fuentes de recursos para el financiamiento de la actividad académica en las universidades públicas venezolanas están caracterizados mayoritariamente por el aporte del ejecutivo; en tal sentido, estas instituciones deben apegarse al cumplimiento de la política de masificación de la educación universitaria impulsada por el gobierno nacional con escasos recursos públicos.

Es por ello, que se requiere que las universidades venezolanas implementen estrategias que les permitan la obtención de otros ingresos no dependientes de los aportes del ejecutivo nacional, sin perjuicio del cumplimiento del compromiso social y solidario con las comunidades; aunado a ello, deberá modernizarse la gestión académico-administrativa, determinar modelos de gestión a desarrollar, y procurar la eficiencia y la eficacia de los servicios educativos así como su relación en la asignación y aplicaciones de recursos económicos para tales fines; será necesario también fortalecer los mecanismos de planificación y evaluación financiera de la gestión universitaria, entre otras variables que contribuyan a la solución proactiva, oportuna y efectiva de la gestión en las universidades venezolanas.

Bibliografía

- CARRASCO, D. *et al.* (2007): *Libros blancos de los costos en las universidades*, Oficina de Cooperación Universitaria, Madrid.
- DIDRIKSSON, A. (2000): *La universidad de la innovación, una estrategia de transformación para la construcción de universidades del futuro*, Editorial IESALC/UNESCO, Caracas.
- GARCÍA, G.C. (2008): *La educación superior en América Latina y el Caribe: Diez años después de la conferencia mundial de 1998*, Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), Bogotá.
- MARTÍNEZ, R. (2004): «Modelo para determinar costos de las actividades universitarias, integrado al plan operativo anual y al sistema presupuestario, que permita la eficiencia de la gestión. Caso práctico Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado» (UCLA), <<http://www.ucla.edu.ve/dac/vjornadas/Ponencias/23/2301.pdf>> [15/7/2009].
- ONAPRE (2010): «Clasificador de recursos y egresos», <http://www.ocepre.gov.ve/clasificador_presupuestario2010.pdf> [25/8/2010].

Anexo 1. Identificación de los elementos de las fuentes de ingreso.

| POR SU NATURALEZA | DENOMINACIÓN | RUBROS |
|---------------------|--|--|
| Ingresos ordinarios | Ingresos de operación | Venta de bienes y servicios |
| | Ingresos de la propiedad | <ul style="list-style-type: none"> • Intereses por depósitos en instituciones bancarias • Intereses por depósitos a la vista • Intereses por depósitos a plazo fijo • Ingresos por alquileres |
| | Transferencias y donaciones corrientes | Transferencias corrientes internas de la República |
| | Recursos propios de capital | <ul style="list-style-type: none"> • Venta y desincorporación de tierras y terrenos • Venta y desincorporación de edificios e instalaciones • Venta y desincorporación de maquinarias, equipos y semovientes |
| | Ventas de activos intangibles | <ul style="list-style-type: none"> • Venta de marcas de fábricas y patentes de invención • Venta de derechos de autor • Venta de programas de computación • Venta de proyectos • Venta de otros activos intangibles |
| | Disminución de otros activos financieros | <ul style="list-style-type: none"> • Disminución de caja • Disminución de bancos |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Identificación de las actividades.

| DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | CLASIFICACIÓN POR NATURALEZA | CLASIFICACIÓN DEL PROCESO |
|--|------------------------------|-------------------------------|
| A1 Planificar procesos académicos | Docente | Auxiliar |
| A2 Planificar el currículo | Docente | Auxiliar |
| A3 Ejecutar los programas académicos | Docente | Finalista |
| A4 Controlar y dar seguimiento a los programas académicos | Docente | Auxiliar |
| A5 Elaborar horarios de clases y cargas académicas | Docente | Auxiliar |
| A6 Estudiar y formular nuevos programas académicos | Docente | Auxiliar |
| A7 Formar el personal docente | Docente | Auxiliar |
| A8 Organizar y realizar eventos académicos para estudiantes | Docente | Auxiliar |
| A9 Financiar congresos, talleres y cursos para los docentes | Docente | Auxiliar |
| A10 Apoyar la función de extensión | Docente | Auxiliar |
| A11 Apoyar la función de investigación | Docente | Auxiliar |
| A12 Modernizar el proceso instruccional | Docente | Auxiliar |
| A13 Preparar concursos de oposición -credenciales- y preparadurías | Docente | Auxiliar |
| A14 Establecer normas administrativas -contables- y procedimientos | Administrativa | De dirección y administración |
| A15 Elaborar planes operativos | Administrativa | De dirección y administración |
| A16 Realizar la ejecución física del presupuesto | Administrativa | De dirección y administración |
| A17 Reproducir material requerido | Administrativa | De dirección y administración |
| A18 Adquirir muebles, equipos y otros accesorios | Administrativa | De dirección y administración |
| A19 Administrar las actividades académicas | Administrativa | De dirección y administración |
| A20 Supervisar y evaluar la gestión académica-administrativa | Administrativa | De dirección y administración |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Criterios de estimación por actividades demandantes de costos.

| ACTIVIDADES | DIFERENCIA DE MEDIDAS | 95 % INTERVALO DE CONFIANZA PARA LA DIFERENCIA | | |
|-------------|--|--|----------|-------|
| | | INFERIOR | SUPERIOR | |
| P1 | Ejecutar los programas académicos | 16,033 | 12,77 | 19,30 |
| P2 | Formar el personal docente | 14,767 | 12,97 | 16,56 |
| P3 | Apoyar la función de investigación | 11,167 | 9,68 | 12,65 |
| P4 | Estudiar y formular nuevos programas académicos | 7,633 | 5,96 | 9,30 |
| P5 | Financiar congresos, talleres y cursos para los docentes | 7,233 | 6,15 | 8,32 |
| P6 | Apoyar la función de extensión | 6,067 | 5,03 | 7,10 |
| P7 | Adquirir muebles, equipos y otros accesorios | 5,400 | 4,00 | 6,80 |
| P8 | Controlar y dar seguimiento a los programas académicos | 4,933 | 3,44 | 6,43 |
| P9 | Organizar y realizar eventos académicos para estudiantes | 4,933 | 3,56 | 6,30 |
| P10 | Supervisar y evaluar la gestión académica-administrativa | 5,033 | 3,88 | 6,18 |
| P11 | Administrar las actividades académicas | 3,533 | 2,73 | 4,33 |
| P12 | Preparar concursos de oposición -credenciales- y preparadurías | 1,733 | 1,26 | 2,20 |
| P13 | Planificar procesos académicos | 1,733 | 1,28 | 2,18 |
| P14 | Elaborar horarios de clases y cargas académicas | 1,667 | 1,24 | 2,10 |
| P15 | Reproducir material requerido | 1,633 | 1,21 | 2,05 |
| P16 | Planificar el currículo | 1,467 | 1,02 | 1,91 |
| P17 | Modernizar el proceso instruccional | 1,400 | 0,90 | 1,90 |
| P18 | Elaborar planes operativos | 1,367 | 0,91 | 1,82 |
| P19 | Realizar la ejecución física del presupuesto | 1,233 | 0,79 | 1,68 |
| P20 | Establecer normas administrativas -contables- y procedimientos | 1,033 | 0,75 | 1,32 |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Identificación de los elementos de costos.

| POR SU NATURALEZA | DENOMINACIÓN | RUBROS |
|------------------------|---|---|
| Gasto corriente | Costos del personal | No aplica |
| Gasto corriente | Costos de adquisición de materiales y servicios | <ul style="list-style-type: none"> • Alimentos y bebidas • Productos de papel y cartón para la oficina • Material de enseñanza • Libros, revistas y periódicos • Productos de papel y cartón para la computación • Productos de papel y cartón para la reproducción • Productos químicos y derivados • Repuestos y accesorios para otros equipos • Artículos de deporte y recreación • Útiles de escritorio, oficina y material de instrucción • Condecoraciones, ofrendas y similares • Materiales para equipos de computación • Otros materiales y suministros |
| Gasto corriente | Costo de servicios no personales | <ul style="list-style-type: none"> • Paquetes y programas de computación • Servicios básicos • Publicidad y propaganda • Imprenta y reproducción • Relaciones sociales • Viáticos dentro y fuera del país • Servicios de capacitación y adiestramiento • Otros servicios profesionales y técnicos • Conservación, reparaciones menores de equipos científicos, de enseñanza y recreación • Servicios fiscales • Impuestos directos • Otros servicios no personales |
| Gasto de inversión | Costo de activos reales | No aplica |
| Gasto de transferencia | Gastos de transferencia y donaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Becas universitarias en el país • Becas de perfeccionamiento profesional en el país • Becas para estudios en el extranjero |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Centros de costos por responsabilidad.

| UNIDAD ORGANIZACIONAL | CENTROS POR FUNCIÓN | CLASIFICACIÓN POR PARTICIPACIÓN | CONDICIÓN |
|---|----------------------|--------------------------------------|------------|
| C1 Consejo técnico de docencia | Órgano de cogobierno | Centro de dirección y administración | *Existente |
| C2 Dirección de docencia y asuntos estudiantiles | Dirección | Centro de dirección y administración | Existente |
| C3 Coordinación de los programas académicos | Centros de enseñanza | Centros finalistas | Existente |
| C4 Coordinación de diseño curricular | Unidad de apoyo | Centro auxiliar | Propuesto |
| C5 Coordinación de planificación, control, evaluación y seguimiento académico | Unidad de apoyo | Centro auxiliar | Propuesto |
| C6 Coordinación de eventos académicos extra-curriculares | Unidad de apoyo | Centro auxiliar | Propuesto |
| C7 Coordinación de administración y logística administrativa | Unidad de apoyo | Centro de dirección y administración | Propuesto |

* En la actualidad no se toman en consideración para el manejo de los recursos presupuestarios.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Relación lógica de modelo general de financiamiento de la gestión académica de la Universidad Nacional Experimental del Sur del Lago.

| CENTRO DE COSTO | ACTIVIDADES DEMANDANTES DE RECURSOS | PRIORIDAD POR ACTIVIDAD | PROPORCIÓN DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS | | ELEMENTOS DEL COSTO | PRODUCCIÓN INTERMEDIA | PRODUCCIÓN TERMINAL | |
|-----------------------------|---|-------------------------|--|------|---------------------|-----------------------|--------------------------------------|------------------------|
| | | | Mín. | Máx. | | | | |
| Centros de dirección | | | | | | | | |
| C1 | Consejo técnico de docencia | A20 | Supervisar y evaluar la gestión académico-administrativa | P10 | 3,88 | 6,18 | | Gestión administrativa |
| | | A14 | Establecer normas administrativas, contables y procedimientos académicos | P20 | 0,75 | 1,32 | | Gestión administrativa |
| C2 | Dirección de docencia y asuntos estudiantiles | A1 | Planificar los procesos académicos | P13 | 1,28 | 2,18 | | Gestión académica |
| | | A7 | Formar el personal docente | P2 | 12,97 | 16,56 | *Materiales, suministros y servicios | Gestión académica |
| | | A9 | Financiar congresos, talleres y cursos para los docentes | P5 | 6,15 | 8,32 | | Gestión académica |
| | | A13 | Preparar concursos de oposición, credenciales y preparadurías | P12 | 1,26 | 2,20 | | Gestión académica |
| | | A19 | Administrar las actividades académicas | P11 | 2,73 | 4,33 | | Gestión administrativa |
| Centro de costos finalistas | | | | | | | | |
| C3 | Coordinación de los programas académicos | A3 | Ejecutar los programas académicos | P1 | 12,77 | 19,30 | | Egresados |
| | | A5 | Elaborar horarios de clases y cargas académicas | P14 | 1,24 | 2,10 | *Materiales, suministros y servicios | Gestión académica |
| | | A10 | Apoyar la función de extensión | P6 | 5,03 | 7,10 | | Gestión académica |
| | | A11 | Apoyar la función de investigación | P3 | 9,68 | 12,65 | | Gestión académica |

| Centros de costos auxiliares | | | | | | | |
|------------------------------|---|---|--|--|------|------|---|
| | | A2 | Planificar el currículo | P16 | 1,02 | 1,91 | Gestión académica |
| C4 | Coordinación de planificación, diseño curricular | A6 | Estudiar y formular nuevos programas académicos | P4 | 5,96 | 9,30 | Gestión académica |
| | | A12 | Modernizar el proceso instruccional | P17 | 0,90 | 1,90 | Gestión académica |
| C5 | | Coordinación de control, evaluación y seguimiento académico | A4 | Controlar y dar seguimiento a los programas académicos | P8 | 3,44 | 6,43 |
| C6 | Coordinación de eventos académicos extra-cátedras | A8 | Organizar y realizar eventos académicos para los estudiantes | P9 | 3,56 | 6,30 | *Materiales, suministros y servicios Gestión académica |
| | | A15 | Elaborar planes operativos | P18 | | | Gestión administrativa |
| C7 | Coordinación de administración y logística administrativa | A16 | Realizar la ejecución física del presupuesto | P19 | 0,79 | 1,68 | Gestión administrativa |
| | | A17 | Reproducir el material requerido | P15 | 1,21 | 2,05 | Gestión administrativa |
| | | A18 | Adquirir muebles, equipos y otros accesorios | P7 | 4,00 | 6,80 | Gestión administrativa |

*Los intervalos de valores allí contemplados son solo para la estimación de gastos de funcionamiento, tal como lo señala la delimitación del trabajo, en este sentido se consideran los costos de materiales, suministros, servicios y transferencia para las becas docentes.

Fuente: Elaboración propia.