



Revista de Ciencias Sociales (Ve)
ISSN: 1315-9518
cclemenz@luz.ve
Universidad del Zulia
Venezuela

Pereira, Lilia; Díaz, Jazmín; Pereira, Morela; Suárez, Wendolin
Influencia del modelo burocrático-populista en la gestión de la investigación: caso Universidad del
Zulia
Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XIV, núm. 3, septiembre-diciembre, 2008, pp. 614-631
Universidad del Zulia
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011676014>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

Influencia del modelo burocrático-populista en la gestión de la investigación: caso Universidad del Zulia

Pereira, Lilia *
Díaz, Jazmín **
Pereira, Morela ***
Suárez, Wendolin ****

Resumen

La administración pública venezolana está impregnada del modelo burocrático-populista instaurado a principios del período democrático; sin embargo, el proceso investigativo ha seguido sus propios patrones. En este orden de ideas, el presente trabajo tuvo como propósito revisar ese proceso en tres facultades representativas del quehacer académico en la Universidad de Zulia (LUZ), a fin de conocer hasta qué punto las unidades encargadas de la investigación, exhiben conductas o están regidas por el modelo burocrático-populista. La metodología utilizada consistió en la revisión de documentos oficiales y bibliografía especializada en la temática, así como también, entrevistas a los directores de las unidades de investigación (2007) y encuestas a investigadores acreditados en el Programa de Promoción del Investigador (PPI) en el 2006. Los resultados muestran que la gestión del proceso investigativo, al igual que el resto de los procesos de la universidad, sigue el modelo burocrático-populista, mientras que la investigación, propiamente dicha, exhibe formas organizacionales multifuncionales y flexibles de acuerdo a las circunstancias. Se concluye que la gestión universitaria se mantiene estancada en formatos tradicionales, a diferencia de los investigadores que van avanzando de acuerdo con su entorno y las necesidades que éste les plantea.

Palabras clave: Gestión de la investigación, modelo burocrático-populista, Universidad del Zulia.

* Doctora en Ciencias, mención Gerencia. Profesora Titular e investigadora en la línea Gestión Universitaria del Centro de Estudios de la Empresa (CEE) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES) de la Universidad del Zulia (LUZ). Acreditada en el Programa de Promoción del Investigador (PPI). E-mail: lpereira14@yahoo.es

** Doctora en Ciencias Gerenciales. Cursante del post doctorado en Ciencias Gerenciales. Profesora Asociada de LUZ e Investigadora del CEE-FCES-LUZ en la línea Gestión Universitaria. Acreditada en el PPI. E-mail: jdbconsult@cantv.net

*** Magíster en Gerencia de Empresas. Cursante del Doctorado en Ciencias Sociales. Profesora Agregada de LUZ e Investigadora del CEE-FCES-LUZ en la línea Gestión Universitaria. Acreditada en el PPI. E-mail: atillero@cantv.net

**** Magíster en Gerencia Pública. Cursante del Doctorado en Ciencias Sociales. Profesora Agregada de LUZ e Investigadora del CEE-FCES-LUZ en la línea Gestión Universitaria. Acreditada en el PPI. E-mail: wendolinsa@yahoo.com

Recibido: 08-02-20 • Aceptado: 08-05-22

Influence of the Bureaucratic-Populist Model in Research Management: Case University of Zulia

Abstract

Venezuelan public administration has been impregnated by the bureaucratic-populist model established since the beginning of the democratic period. The research process, however, has followed its own patterns. The following work, based on these facts, has the goal of reviewing such a process in three schools representative of the everyday academic world at the University of Zulia (LUZ). The final goal was to evaluate and determine to what point the academic units in charge of the research process display these behaviours or have been governed by the bureaucratic-populist model. The methodology consisted of a review of official documents and specialized bibliography on this topic, as well as interviews with research unit directors (2007) and surveys with accredited researchers, members of the *Programa de Promoción al Investigador* (PPI, Researchers Promotion Program) in 2006. Results show that management of the research process, as well as of the rest of the university's processes, do follow the bureaucratic-populist model, while the research itself showcases flexible multi-functional and organizational forms that adapt to circumstances. Conclusions were that University management remains stuck in traditional formats, in contrast to the researchers who continue to advance based on their environments and the challenges that they raise.

Key words: Research management, bureaucratic-populist model, Universidad del Zulia.

Introducción

En términos generales la administración pública venezolana obedece a criterios burocráticos y clientelares, los cuales se manifiestan en la jerarquización de sus instituciones, en decisiones centralizadas, excesiva departamentalización, múltiples niveles y una carga laboral superior a las necesidades reales. El modelo antes descrito se instituyó en las universidades nacionales, por ser el fiel reflejo de lo que acontece en la política nacional. Ahora bien, cabría preguntarse si el proceso investigativo que en ellas se realiza está influido por el modelo descrito.

Investigaciones previas, tales como las de Pereira et al. (2007); Suárez y Pereira (2006), indican que el trabajo investigativo es *sui generis*, con roles poco diferenciados y una jerarquía achatada que favorece la partici-

pación en lo que a planeación y ejecución se refieren, pero burocrática en los aspectos administrativos; con una organización macro matricial y una organización micro de grupos y equipos de trabajo.

En tal sentido, la investigación en la Universidad del Zulia (LUZ) presenta una dualidad paradigmática, por cuanto los investigadores le imprimen a sus proyectos o programas modelos de organización flexibles, polifacéticos y vigentes, pero se encuentran enclavados en un régimen burocrático, lento y anquilosado. Sin embargo, no todas las dependencias de investigación tienen la misma organización, incluso dentro de cada facultad, programa y/o proyecto de investigación, se plantean diferentes formas de organizar el trabajo atendiendo al tipo de investigación que realizan (básica, aplicada) o a las distintas áreas a través de las cuales se desarrolla la in-

vestigación (ciencias exactas, humanas, sociales, de salud).

En atención a lo anterior, el presente trabajo revisa el proceso de la investigación en la Universidad del Zulia, vista a través del modelo burocrático-populista, específicamente en tres facultades representativas del quehacer académico de nuestra casa de estudios. Para lograr el objetivo planteado se tomaron las siguientes facultades: Ciencias Económicas y Sociales (FCES), Ingeniería (FI) y Experimental de Ciencias (FEC), atendiendo a las siguientes consideraciones: 1. Criterio organizativo: Dos facultades tradicionales (FI con división de investigación y FCES sin ella) y una facultad experimental (FEC con división de investigación); y 2. Criterio por área (humanística, científica y técnica).

Si bien el análisis de tres facultades (de un total de 11) no permite una generalización, metodológicamente hablando, también es cierto que todas las facultades de LUZ tienen la misma estructura de dependencia matricial (facultad-ente financiador); están orientadas por la misma política de investigación y de hecho, cada una de las tres facultades seleccionadas representan un área del conocimiento (humanística, científica y técnica). Por lo anteriormente expuesto, se considera que es posible realizar algunas inferencias generales a partir de los resultados particulares encontrados.

La recolección de la información se hizo a través de la revisión de documentos oficiales y bibliografía especializada en la temática, así como también, entrevistas a los directores de las unidades de investigación y encuestas a investigadores acreditados en el Programa de Promoción del Investigador (PPI) para el 2006.

1. El Modelo Burocrático-populista en las universidades públicas

El término burocracia en su concepción original designa un cuerpo profesional de funcionarios, organizado en forma jerárquica piramidal, que sigue reglas y procedimientos uniformes e impersonales. Los elementos que configuran este modo de organización son: División del trabajo, autoridad, cargos o posiciones, y modo de regulación de las relaciones entre los individuos (Weber, 1964).

Ahora bien, la aplicación de sus postulados en las organizaciones modernas ha conducido a diferentes apreciaciones acerca del fenómeno. Ander Egg (1998:181) plantea cuatro perspectivas distintas, a saber: 1) Un sistema de organización definida por un conjunto de actividades precisas para la consecución de unos fines dentro de una estructura jerarquizada de funciones, no de personas, en el cual los derechos y deberes están fijados de manera impersonal y, en principio racional; 2) Un tipo de funcionamiento de los organismos marcado excesivamente por la letra de los reglamentos y por una rutina que resiste la transformación de esos reglamentos; 3) Influencia excesiva de los funcionarios y empleados de las grandes organizaciones, especialmente de la administración pública; y 4) Se utiliza peyorativamente para designar una capa social separada de la masa, que se dice al servicio del pueblo o de los afiliados, pero que se aprovecha de la situación de dominio.

Las dos primeras perspectivas formuladas por Ander-Egg están en consonancia con el pensamiento weberiano, en tanto, éste plantea que la razón decisiva para explicar el progreso de la organización burocrática ha sido siempre su superioridad técnica sobre cualquier otra organización. Otros autores, sin

embargo, se apoyan en las últimas dos perspectivas para destacar sus limitaciones. Tal es el caso de Kliksberg (1989) quien considera irreal el hecho de entender la burocracia como el medio para maximizar el rendimiento de cualquier orden de organizaciones, convirtiéndose más bien en un campo propicio para el desarrollo vigoroso de fuertes disfuncionalidades.

Por otra parte, autores como Prats i Catalá (1998:21) defienden la concepción burocrática destacando que las fuertes críticas de que es objeto derivan de una aplicación inadecuada del modelo. En tal sentido, el autor sostiene que el modelo ha dado y continúa dando un excelente rendimiento; sin embargo, la falta de adecuación al medio en torno a los aspectos políticos, económicos y sociales ha llevado -en el caso de América Latina- a su aplicación de forma parcial, dando lugar a lo que denomina “europatologías”.

En cuanto al término populismo, a pesar de tener sus orígenes en la “voluntad del pueblo” fue evolucionando hasta un contexto en el cual: “... lo ‘popular’ implicaba a gentes sujetas no tanto a la explotación y a la pobreza, cuanto a la ignorancia y al atraso cultural y político. Esas masas eran, por eso, susceptibles de ser atraídas y movilizadas por discursos que se referían vagamente a las necesidades y posibles demandas ‘populares’ y a los liderazgos que además de esos discursos desarrollaban técnicas de manipulación y de control de tales masas para lograr acceso al poder político y mantenerse en él” (Quijano, 1998:175).

Ahora bien, en el ámbito latinoamericano, el populismo surge según Burbano de Lara (1998:10), como resultado de una crisis institucional tanto de la democracia como del Estado; de un agotamiento de las identidades conectadas con determinados regímenes de partidos y ciertos movimientos sociales; de un

desencanto general frente a la política y finalmente, del empobrecimiento generalizado tras la crisis de la década perdida.

Adicionalmente, el autor plantea el concepto desde dos perspectivas: La clásica referida a la importancia del líder y su forma de relacionarse con las masas; y la actual que corresponde al tipo de políticas y programas que ponen en práctica, una vez instalados en el gobierno. Esta última perspectiva coincide con la visión de Kelly (2003:22) quien relaciona el fenómeno con la tentación de los gobiernos de implantar políticas de corte popular para complacer a los votantes.

Por otra parte, Laclau (2005) establece que el populismo es el resultado de la incorporación de las masas populares a la arena política, dando lugar a una forma de liderazgo no ortodoxa. Lo define como una forma de articulación de lo político que actúa según lo que él denomina “la lógica de la equivalencia”; es decir, cuando hay un conjunto de demandas específicas que se oponen a algo que las niega. Así se crea entre ellas una pertenencia mutua, y eso constituye, en forma incipiente, un cierto pueblo. Con tal afirmación hace frente a la visión peyorativa del populismo y sostiene que lejos de ser un obstáculo, garantiza la democracia, evitando que ella se convierta en mera administración. Esta posición es respectable, pero por demás debatible, y definitivamente opuesta a Quijano, Burbano y Kelly.

Basándonos en las posturas anteriormente señaladas, tanto de burocracia como de populismo, en la presente investigación se asumirá burocracia como una forma de conducción rígida de la organización que a pesar de sus múltiples virtudes funcionales, hoy en día, no necesariamente responde a las variadas exigencias de una sociedad compleja, dinámica y en constante transformación. Mientras que, el populismo será entendido como el

ejercicio de la política a través de una oferta atractiva a las masas, con el fin de manipularlas y a la vez legitimarse y permanecer en el poder.

Ochoa et al (1996:41) conjugan estos fenómenos en lo que denominan modelo “burocrático-populista” para denotar la conducción del aparato público basada en la colaboración de clases a través del gasto público para el logro de los objetivos.

En el modelo referido interactúan tres elementos fundamentales: *El populista* centrado en la figura del líder y su carisma para relacionarse con las masas; *el clientelar*, como mecanismo de intermediación e intercambio entre el líder y sus seguidores sobre la base de adhesiones partidistas y promesas electorales, y finalmente; *el burocrático*, como forma de funcionamiento del aparato público en respuesta a las exigencias clientelares.

En América Latina el modelo burocrático-populista es un fenómeno asociado al estado de bienestar keynesiano, cuyo objetivo fundamental es la intervención en la economía para lograr el beneficio de la colectividad mediante la búsqueda del pleno empleo, fomento de los servicios de bienestar social e integración cultural y social. Por su parte, en Venezuela, se manifiesta a partir del proceso democratizador experimentado en el país a finales de la década de los cincuenta, el cual pretendía promover el crecimiento acelerado de la economía, el impulso al sector industrial, las inversiones en infraestructura de carácter social, entre otros aspectos.

En este contexto se impulsó un modelo de desarrollo basado en la economía por sustitución de importaciones, cuyo objetivo estaba dirigido al fortalecimiento del mercado interno a través de políticas públicas de estímulo a la industria nacional con disminución de las importaciones. Asimismo, se experimentó un

incremento considerable del gasto, expresado en la ampliación del aparato público como respuesta a las diversas y crecientes demandas sociales. A tal efecto, hubo un marcado apoyo al sector educativo, para garantizar el libre acceso de la población a la educación.

En el ámbito de la educación superior la política de puertas abiertas estuvo soportada en la expansión y diversificación del sector, como una forma de responder a la creciente demanda insatisfecha de la población estudiantil. En consecuencia, se crearon diversidad de instituciones cuya naturaleza resulta bastante heterogénea: Universidades nacionales experimentales, universidades privadas, institutos políticos y pedagógicos, institutos universitarios, colegios universitarios, entre otras.

La proliferación de estas instituciones requirió, entre otros aspectos, una significativa incorporación de personal docente, administrativo y obrero. Sin embargo, parte de este personal ingresó para dar respuesta a las demandas clientelares y al nepotismo en efervescencia en el aparato público nacional. En consecuencia, se incrementó la hipertrofia burocrática característica de la administración pública venezolana.

La diversificación de la educación superior, según Lovera (2001:104), respondió, no sólo a un deseo genuino de dar atención a la demanda de educación superior, sino primordialmente, a la búsqueda del debilitamiento de la hegemonía de las universidades autónomas, que se mostraron discolas ante los intentos de dominarlas. No obstante, las nuevas instituciones fueron sometidas por una lógica clientelar de grupos de poder, lo cual produjo -fue- ra de contadas excepciones- instituciones sin proyecto académico, más pendientes de atender las apetencias burocráticas que las necesidades de formación.

Basados en el análisis anterior, y en los elementos propuestos tanto por Albornoz (1998) como por Ochoa (1997) sobre el modelo burocrático-populista se identificaron los elementos fundamentales que caracterizan el modelo burocrático-populista en las universidades autónomas del país, siendo los más relevantes: toma de decisiones, planificación, mecanismos de asociación, mecanismos de regulación, evaluación, crecimiento, criterios de dirección, selección de personal, elementos del discurso y manejo de conflictos. Los aspectos señalados se constituirán en las dimensiones que sustenten esta investigación, motivo por el cual serán abordados individualmente a continuación.

Toma de decisiones: El modelo de universidad pública imperante en el país (1), centraliza las decisiones en reducidas instancias de la estructura organizacional (2), tales como Consejos de Escuelas, Consejos de Facultad y Consejo Universitario (CU). En este último se concentra la mayor parte de las decisiones, de las más simples a las más complejas. Desde la aprobación del presupuesto, pasando por los ascensos o cambios de dedicación hasta la aprobación de la preparaduría de una cátedra.

Para autores como Ochoa (1994) y Ruiz (2001) en la toma de decisiones de estas instancias influyen otros actores o grupos que ostentan poder y tienen el control sobre el manejo de los recursos (partidos políticos, gremios, asociaciones).

Planificación: En líneas generales, la cultura de planificación pareciera no estar muy internalizada en las universidades venezolanas, Según Esté (1998) las universidades primordialmente se enfocan en la ejecución de los recursos asignados, en problemas ya existentes; no planifican y por ende no anticipan los problemas futuros. Agrega la autora, que muchas universidades no cuentan con un

sistema que les permita conocer, entre otras cosas, cuál es su matrícula, su inventario y hasta el registro de sus deudas.

Básicamente, la elaboración de planes y proyectos en los distintos niveles de la estructura organizacional tiene el propósito de responder a las exigencias de instancias superiores. No funciona como un verdadero soporte a la administración en tanto está desvinculada de la toma de decisiones. La planificación tiende a ser un proceso legitimador institucional y social de la gestión.

Mecanismos de asociación: Los universitarios se asocian tanto a los gremios como a los grupos políticos que hacen vida a lo interno de la institución. A los gremios, en la búsqueda de beneficios socio-económicos y apoyo laboral, entre otros. Mientras que la asociación a grupos políticos se hace como una forma de detentar el poder y lograr intereses particulares, dando lugar al clientelismo como práctica regular enraizada en la estructura universitaria (Ochoa, 1997).

Mecanismos de regulación: El funcionamiento del aparato universitario está regido por lo establecido en nuestra Carta Magna (3), la Ley Orgánica de Educación y la Ley de Universidades, así como por los reglamentos, normas, disposiciones y decretos aprobados por el Consejo Universitario de cada universidad. Para Melich (1995) existe una tupida malla de reglamentos o prescripciones abstractas tendentes a dirigir y/o reprimir la conducta de la comunidad universitaria, la cual fomenta el reino de la irresponsabilidad más absoluta. En términos generales, al revisar la normativa nos encontramos con una reglamentación excesiva, más bien dispersa, punitiva y en algunos casos contradictoria, dando lugar al entrabamiento de los procesos, promoviendo el ejercicio discrecional de los funcionarios.

Evaluación: Las iniciativas en este campo han tenido poca o ninguna repercusión en el mejoramiento de las instituciones universitarias, a lo sumo han sido coyunturales y/o parciales. Para Villarroel (2005) a pesar de una experiencia evaluativa intensa y variada, no puede decirse que se haya sembrado una cultura evaluativa en la universidad venezolana. En todo caso, podría decirse que la evaluación universitaria ha sido modesta en sus propósitos y más aún en sus logros.

Crecimiento: La hipertrofia burocrática que aqueja a la administración pública venezolana, toca igualmente a las universidades autónomas, las cuales además de una masificación estudiantil creciente, presentan según Fuenmayor Toro (2004) elevados índices de personal administrativo y obrero por encima de los criterios establecidos por la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) (4). Adicionalmente, debido a la rigidez burocrática, en vez de enriquecer los cargos, añadiéndole otras funciones, se tiende a crear unidades para cada necesidad sin análisis previo de viabilidad e incluso a la medida de las necesidades individuales.

Criteria de Dirección: Puede decirse que la universidad es eficaz: gradúa, investiga, pero sin reparar en costos o calidad, amparada en el subsidio total del Estado y sin una oportuna rendición de cuentas. Sostiene Méndez (2004) que el modelo de gerencia universitario vigente, totalmente desfasado de los requerimientos de la academia, mantiene velada y oculta la crisis del sector, al no establecer mecanismos administrativos que permitan justificar ante la sociedad la inversión educativa. A decir de Lanz (2004:215) las “marañas” administrativas legitiman los modos de gestión burocráticos.

Selección de Personal: La universidad venezolana cuenta con reglamentaciones que

contemplan el ingreso y permanencia de personal académico; sin embargo, para Fuenmayor Toro (2004) existen diferencias que pudieran reflejarse en un relajamiento de los requisitos de ingreso y ascenso en algunas instituciones o la aplicación muy estricta de los mismos en otras. Adicionalmente, el proceso está permeado por la existencia de intereses clientelares que inciden en la ejecución, con lo cual se desvirtúa la selección.

Elementos del discurso y manejo de conflictos: Puede decirse que, existe una documentación densa, amplia y profusa, sobre la problemática universitaria; pero, al mismo tiempo, está planteada una crítica generalizada en el sentido de que ésta se queda en pensamientos retóricos, sin crítica a los problemas profundos; simples propuestas del deber ser. No hay discusiones, los análisis permanecen en la superficie que no compromete. En opinión de Téllez (2003) existe una avalancha discursiva sin reflexión, ante la cual no cabe más que preguntarse si el exceso y la agitación no estarán impidiendo saber ver y escuchar lo que acontece en el entorno universitario.

Los elementos antes esbozados, dan cuenta de una universidad comprometida con el statu quo, sin deseos reales de cambio y/o transformación, que utiliza la planificación y la evaluación como elementos legitimadores, más que como instrumentos de gestión, con decisiones muy centralizadas orientadas al individualismo, al hacer clientelar y una ejecución procesal altamente discrecional. Es de suponer, que estas realidades han permeado el proceso investigativo de las universidades, y por ende la Universidad del Zulia. En tal sentido, se pulsó la opinión tanto de los directivos de las unidades de investigación como de los investigadores que hacen vida académica en LUZ para conocer su percepción en cuanto a las presencia de características y comporta-

mientos propios del modelo burocrático-populista en las unidades investigación en esta casa de estudios.

2. Percepción de los Directores de las unidades de investigación de la Universidad del Zulia (LUZ)

Para captar la percepción de los jefes de unidades de investigación de las Facultades de Ciencias Económicas y Sociales, Experimental de Ciencias e Ingeniería, se elaboró un instrumento contentivo de 19 preguntas, abiertas y cerradas, según la caracterización previamente efectuada del modelo burocrático-populista. El instrumento fue validado a través de juicio de expertos, y la confiabilidad cualitativa (Martínez Miguélez, 2004) se basó en el análisis, interpretación y observaciones del equipo de investigación, la colaboración de sujetos informantes y la utilización de medios técnicos que permiten preservar la realidad para futuros análisis. El instrumento fue aplicado en forma de entrevista a los jefes de las 22 unidades de investigación adscritas a cada una de las tres facultades estudiadas, en el 2007.

El instrumento contiene elementos identificados en la universidad en los cuales se exhiben comportamientos propios del modelo burocrático-populistas, tales como control del proceso de investigación, toma de decisiones, planificación, sujetos de decisión, regulación, asignación de recursos, costos, criterios de dirección, cumplimiento de normas, legitimación de las autoridades en cuanto a forma de elección y al cumplimiento de promesas, manejo de conflictos y sectores atendidos. A continuación se presentan los resultados de las entrevistas efectuadas:

En cuanto a la *organización de la investigación* encontramos que, la forma básica de organización son las líneas de investiga-

ción de la cual no existe una concepción única. A decir del Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES, 2002) son los cauces o vertientes por los cuales discurre la investigación en una organización. De manera formal la define como el “Enunciado de un eje temático representativo de problemas científicos relevantes que orienta la investigación cumplida en una organización o una subestructura organizacional”. Esas líneas se agrupan en centros, institutos, o departamentos dependiendo de la facultad. A su vez, estos entes se inscriben en una división de investigación, excepto en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, donde la creación de la división de investigación está todavía en discusión. Sin embargo, aún cuando éste es el modelo general, subsisten proyectos aislados, no adscritos a línea alguna.

Con respecto a la *forma de comunicación y discusión interna*, se encontró que no se llevan a cabo asambleas de investigadores como herramienta de participación, cada unidad asume modelos diferentes. No está definida una política general en el ámbito de las facultades; se observa, desde unidades que jamás se reúnen y cada proyecto trabaja de manera independiente (FCES), hasta unidades donde todas las decisiones relevantes sobre ingreso de investigadores, aprobación de proyectos y asistencia a eventos son tomadas por el equipo en pleno (FEC y FI). Estas diferencias también se observan en las reglamentaciones: las divisiones, centros e institutos tienen reglamentación explícita (aunque generalmente no actualizada), pero el resto de los entes investigativos (laboratorios, secciones, entre otros) no maneja normativa formal alguna.

Al indagar sobre el *proceso de planificación*, se encontró que en LUZ se elabora un documento anual contentivo de la planificación general denominado Planificación Ope-

rativa Anual (POA), sin embargo éste sólo tiene fines de legitimación externa, mas no de aplicación y seguimiento real. A lo interno de las facultades, la planificación se hace en función de la formación gerencial que tenga el responsable de la unidad; es decir, si el jefe de la unidad tiene orientación gerencial, esa unidad posiblemente manejará una planificación formal y real; mientras que aquellas unidades dirigidas por individuos con formación no aliñeadas con los principios administrativos, sólo cumplirá con los aspectos formales exigidos por los entes superiores, pero esa planificación no será guía de la acción.

Por tanto, la *toma de decisión* por parte de estas unidades de investigación, salvo las relativas a fecha de inicio, renovación de la investigación, organización y asistencia a eventos, no se realiza sobre la base de una planificación general, se toman de acuerdo a las situaciones que surjan. A lo interno de los programas y proyectos de investigación, se elabora un plan de acción contentivo de objetivos, metodología, recursos humanos y materiales, bibliografía, cronograma y posibles resultados. En este caso, a diferencia de otras instancias administrativas, la planificación si es soporte del proceso investigativo.

Con respecto al *nivel de centralización en la toma de decisiones*, depende del tipo de decisión a tomar: Las decisiones de índole financiero (montos a financiar, compras de equipos y materiales, selección de proveedores) y los procedimientos a seguir, tienen un alto nivel de centralización por parte del ente coordinador (CONDES). En el aspecto académico, la centralización es menor, ya que, generalmente las decisiones son tomadas por los investigadores, siempre dentro de los parámetros establecidos por el CONDES.

En cuanto a los *actores que influyen en el proceso de toma de decisiones*, los en-

trevidados expresaron que son básicamente tres: Autoridades universitarias, las cuales centralizan la mayoría de las decisiones; las empresas, como entes financiadores también tienen su cuota de participación; y por supuesto, el gobierno, al definir cuáles son las áreas donde la investigación tiene posibilidad de ser financiada.

Al ser consultados sobre la existencia de *factores externos que inciden en el desarrollo de la investigación*, señalaron: En primer lugar y con mayor preponderancia, se encuentran los problemas financieros, debido a la escasa asignación presupuestaria a la investigación; seguida por la excesiva burocracia que desalienta a los investigadores y, recientemente, la incidencia de la política nacional en ciencia y tecnología con respecto a las áreas o temas de investigación.

Con respecto a la *escasez presupuestaria*, el Consejo Nacional de Universidades (CNU), en las llamadas “Normas CNU” establece como obligatoria la asignación de 3% del presupuesto anual de cada universidad a la investigación (CNU, 1992). Sin embargo, el CU de LUZ reorienta el presupuesto, de hecho entre el 2000 y el 2003 reasignó anualmente entre un 57 y un 73% de lo oficialmente asignado (Bozo, 2004). La situación descrita no es nueva, ya que desde los 80's es permanente la práctica de asignar cantidades inferiores a las establecidas por el CNU, contraviniendo expresamente la normativa. Al respecto, está profusamente documentado en las actas oficiales del CU el pronunciamiento reiterado del CONDES.

Otro de los aspectos consultados a los jefes de unidades de investigación, fue el *nivel de regulación existente en el entorno investigativo*; al respecto los entrevistados opinaron que las regulaciones son excesivas en relación con las formalidades y requisitos administra-

tivos a cumplir; pero al mismo tiempo, no aplicadas en cuanto a la obligación de investigar de los profesores a dedicación exclusiva, y escasa aplicación en lo referente a la garantía de calidad de las investigaciones, la cual es delegada a las revistas arbitradas que evalúan y publican los artículos.

Relacionado con el punto anterior, se encuentra *el sistema de evaluación a la investigación*, al respecto se encontró que desde el punto de vista de la norma es suficiente y aplicado, pero desde el punto de vista de la calidad y pertinencia es inexistente, debido a la ausencia de retroalimentación del CONDES hacia los investigadores. De hecho, la única evaluación real que se hace en la actualidad es a través del Programa de Promoción del Investigador (PPI), pero éste evalúa al investigador y no a las investigaciones.

Según los entrevistados, en ninguna de las tres facultades se hace *análisis costo beneficio que avale la viabilidad de las investigaciones*. Este tipo de análisis no constituye un criterio para la aprobación de proyectos, básicamente sólo se toma en cuenta la rigurosidad científica, la pertinencia institucional y social.

Al referirnos al *uso de los resultados de las investigaciones*, los jefes de unidad coincidieron en señalar que siempre es utilizado por el investigador (dentro del aula o en conferencias), generalmente por la facultad; y dependiendo del área y el ente financiador, es utilizado por las empresas y/o gobiernos. Pero, en términos generales, a los resultados de las investigaciones se les da muy poco uso e importancia.

Las investigaciones se pierden en archivos, que se mantienen en el ámbito académico a pesar de su potencial para resolver problemas sociales. Esto es consistente con lo manifestado por Guarga (2001) cuando señala que el trabajo del científico en un país subde-

sarrollado tendrá como destino su propia satisfacción o en el mejor de los casos una mejora en la enseñanza ya que su trabajo no se transformará en el corto plazo en algo útil para la sociedad local.

Dentro del análisis planteado, se incluyeron preguntas sobre el *discurso de las autoridades, la forma en la cual se eligen, y la actitud de las mismas ante situaciones de conflicto*. Al respecto la mayoría opinó que no existe correspondencia entre el discurso de las autoridades y sus acciones, *se dice mucho y se hace muy poco, se hacen talleres y otras actividades y después todo sigue igual*. Según su percepción las autoridades universitarias al enfrentarse a situaciones conflictivas, simulan encararlas o las evaden, no hacen realmente cosas importantes para solucionar los problemas de investigación. Lo anterior se corresponde con el modelo burocrático-populista presente en la institución, dada la avalancha discursiva sin crítica ni reflexión profunda sobre los problemas que aquejan a la universidad o al país.

Con respecto a la *selección de las autoridades relacionadas con investigación* (directores de centros e institutos, delegado ante el CONDES y Coordinador-secretario del CONDES), a pesar de existir un perfil para estos cargos en la normativa universitaria, los entrevistados puntualizaron que, en algunos casos, son designados de acuerdo a intereses clientelares de las autoridades universitarias de turno, sin tomar en cuenta, el cumplimiento de los requisitos exigidos en el perfil. Esta actitud es claramente consistente con el modelo burocrático-populista en el cual los grupos de poder se alimentan con seguidores e incondicionales que garanticen la defensa de sus propios intereses y no los de la institución.

Con respecto a la *vía de asignación de recursos para la investigación*, los entrevista-

dos respondieron que la fuente primaria la constituyen el CONDES y el FONACIT y en menor medida la empresa privada. Se encontró diferencia en la forma de distribuir los recursos descentralizados en cada facultad. La FI tiene criterios definidos, tales como asignación equitativa de un porcentaje a cada unidad y el resto repartido de acuerdo con la productividad, número de PPI, proyectos de años anteriores, artículos publicados el año anterior; mientras que en otras facultades (FCES) la distribución es discrecional.

Finalmente, se pulsó la opinión general de los directivos en cuanto a la *situación de la investigación*; para ellos, se hacen trabajos importantes pero con escasa presencia en la sociedad. También manifestaron que a pesar de los problemas existentes en la institución: déficit presupuestario, ausencia de políticas, atraso tecnológico, escasa disponibilidad de información y de equipos actualizados, burocracia excesiva, falta de apoyo y divulgación, entre otros, la productividad de los investigadores es relativamente alta; aún cuando responde más a iniciativas individuales que institucionales.

Resumiendo, de acuerdo a lo expuesto por los directivos, podría decirse que la gerencia universitaria en las unidades de investigación estudiadas exhiben comportamientos acordes con los identificados en el modelo burocrático-populista, ya que si bien el esquema básico de funcionamiento y regulación es burocrático, la puesta en práctica toma expresión en el fenómeno; por lo tanto, es posible, aseverar que todos los aspectos de la investigación relacionados con la institución en su conjunto, adquieren esa forma de operar; vale decir, en la mayoría de los casos los planes son formalidades, no para cumplirlos, los proyectos tienen financiamientos definidos, independientes de su importancia, se evalúa sólo la forma, no el fondo, y finalmente, las inves-

tigaciones tienden a ser usadas más por los investigadores que por la sociedad en general.

Ahora bien, una vez conocida la percepción desde el punto de vista directivo, es importante determinar como perciben estos elementos los investigadores de LUZ; en atención a lo anterior se pulsó su opinión sobre la ejecución del proceso investigativo en las unidades de investigación de LUZ para identificar los aspectos enmarcados en del modelo burocrático-populista.

3. Los investigadores opinan

En este apartado se expone la opinión de los investigadores adscritos al PPI sobre diversos aspectos de la investigación, especialmente en lo atinente a su autonomía en la toma de decisiones relativas al proceso de investigación. En primer término, se caracterizó a los investigadores en cuanto a número, forma de asociación, entre otros, para luego profundizar en los aspectos decisionales de su desempeño.

Para cumplir el objetivo, a partir de la población de 320 PPI, pertenecientes a las tres facultades investigadas, se definió una muestra estratificada de 47 individuos calculados sobre un 90% de confianza y un 10% de error estimado utilizando el software Stats (2003). La selección fue aleatoria a fin de poder generalizar los resultados a la población. Se elaboró una encuesta de 27 ítems con preguntas abiertas y cerradas. Al igual que en la entrevista, la encuesta fue validada a través de juicio de expertos y la confiabilidad se obtuvo con la metodología cualitativa planteada por Martínez Miguélez (2004).

La distribución de la muestra de acuerdo a la cantidad de académicos PPI pertenecientes a cada facultad estudiada, se presenta en el Cuadro 1. Destaca una mayor participación de investigadores en las facultades orientadas a las ciencias exactas.

Cuadro 1
Distribución de PPI encuestados
en las Facultades seleccionadas

Facultad	Cantidad	Porcentaje
FCES	8	17,0
FEC	22	46,8
FI	17	36,2
Total	47	100,0

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro 2, se presentan algunos elementos que el investigador toma en cuenta para llevar a cabo la actividad de investigación: Motivo para incorporarse a la investigación formal, forma de asociación, número de investigaciones, forma de organización, financiamiento, condición y lugar de la investigación.

Se encontró que para más de dos tercios de los investigadores la motivación para iniciarse en investigación corresponde a razones personales. Lo anterior demuestra que las personas se sienten atraídas a incursionar en la investigación motivados posiblemente por un contexto de impulso a la productividad científica a escala planetaria, pero al tiempo, demuestra la escasa existencia de políticas de apoyo institucional para impulsar la incorporación de un creciente número de académicos a esta actividad, a lo anterior se adiciona según los investigadores, las limitaciones impuestas por las trabas burocráticas que implica, no sólo abrir un proyecto, sino también asumir el proceso y cumplir con los resultados exigidos en un tiempo determinado, para lo cual en muchos casos, los recursos no son suficientes ni oportunos.

Los investigadores se agrupan básicamente en los departamentos y laboratorios y con menos frecuencia en centros e institutos.

Esta distribución obedece fundamentalmente a que dos de las facultades estudiadas hacen investigación en ciencias exactas y técnicas.

Al analizar el número de investigaciones en las cuales participa cada investigador, se encontró, tal como aparece en el Cuadro 2, que la mayoría de los investigadores está comprometido con más de un proyecto de investigación; realidad que puede ser explicada por varias razones: En primer lugar, investigadores de trayectoria sirven de soporte como coinvestigadores a otros investigadores en proceso de formación; por otra parte, mayores niveles de productividad científica requieren vincularse con diversos grupos de investigación; y finalmente, esta diversificación permite un mayor crecimiento intelectual y profundización de la formación teórica-metodológica.

La forma de organización elegida por la casi totalidad de los investigadores es a través de proyectos, en el cual un investigador responsable y uno o varios coinvestigadores acometen un trabajo sobre una problemática determinada. En el caso del CONDES, una minoría lo hace por programas, conformados por al menos dos proyectos simultáneos con un objetivo común a la línea de investigación y liderados por un investigador de trayectoria. Lo anterior implica que los jefes de cada proyecto que conforman el programa, tienen corresponsabilidad en la productividad, manejo de fondos y rendición de cuentas al ente financiador; por lo tanto, ante el incumplimiento de uno de los investigadores los demás se ven afectados en su solvencia académica. Eso explicaría la preferencia por los proyectos frente a los programas.

En cuanto al financiamiento, la generalidad de los proyectos y/o programas son financiados, siendo el sector público el que provee el mayor aporte a las investigaciones (87%) a través del FONACIT y CONDES. El

Cuadro 2
Elementos considerados para llevar a cabo la actividad de investigación

Concepto	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4
Motivo de incorporación a la investigación	Personal 68%	Institucional 32%		
Forma de asociación	Departamento 36%	Laboratorio 30%	Centros 19%	Institutos 15%
Número de investigaciones	Tres o más 59%	Menos de tres 41%		
Forma de organización	Proyectos 90%	Programas 10%		
Financiamiento	Financiados 93%	No financiados 7%		
Condición del investigador	Investigador responsable 29%	Coinvestigador 35%	Responsable y coinvestigador 36%	
Lugar de la investigación	Dentro de su unidad de adscripción 67%	En otras facultades 16%	Fuera de LUZ 17%	

Fuente: Elaboración propia.

sector privado sólo financia el 13%. Algunos entrevistados plantearon que la empresa privada, a pesar de estar interesada en los servicios técnicos que puede ofrecer la universidad, no está dispuesta a comprometer recursos para ello. Esto puede deberse a la concepción de gratuidad y función social que se maneja en la colectividad.

En el Cuadro 3, se considera el poder de decisión de los investigadores sobre los aspectos formales relacionados con su labor de investigación.

La mayoría opina que no tiene poder de decisión sobre el financiamiento, bien sea para proyectos o para organizar eventos, ya que aún cuando cada investigador responsable define lo que va a solicitar, lo hace de acuerdo a unos montos máximos (5) establecidos por el organismo financiador (CONDES).

Un porcentaje significativo de investigadores percibe que tiene poder de decisión sobre la conformación de su equipo de trabajo. Lo anterior indica autonomía para seleccionar a los miembros que lo conformarán y cuánto se le pagará mensualmente al personal de apoyo, siempre y cuando no rebase la restricción financiera de Bs. 3.000.000 anual (US\$ 1.395 al cambio oficial). Esto implica que personal universitario (graduado) reciba una remuneración máxima de Bs. 250.000 (US\$ 116) que representa el 40% de un salario mínimo nacional (6), lo cual restringe enormemente las posibilidades de incorporar personal de apoyo.

Los investigadores perciben independencia casi total para la definición de sus objetivos de investigación, metodología a utilizar, inicio, desarrollo, finalización de la investigación y participación en eventos científicos.

Cuadro 3
Poder de decisión de los investigadores

Concepto	Tiene poder de decisión	No tiene poder de decisión
Monto del financiamiento para proyectos	17%	73%
Monto de financiamiento para realizar eventos científicos	30%	70%
Conformación de equipos de trabajo	85%	15%
Selección del tema a investigar	53%	47%
Definición de objetivos de investigación	96%	4%
Participación en eventos científicos	93%	7%
Metodología	100%	
Inicio de la investigación	82%	18%
Desarrollo de la investigación	98%	2%
Finalización de la investigación	77%	23%

Fuente: Elaboración propia.

Haciendo la salvedad que su solicitud pasa por las manos de una Comisión evaluadora en función de criterios establecidos por el ente financiador entre los que destacan la coherencia discursiva, metodológica y la pertinencia. Por otra parte, la selección del tema a investigar fue una decisión personal en más de la mitad de los casos, siendo las razones principales, la formación académica del investigador y/o simplemente su área de preferencia.

En términos generales, los resultados referidos al poder de decisión, se alejan del modelo burocrático-populista estudiado, por cuanto no están presentes los elementos característicos como estructura rígida, centralización, clientelismo político y/o discrecionalidad, salvo en lo referido al financiamiento en el cual persiste la centralización propia del modelo.

Por otra parte, se indagó sobre los *aspectos organizacionales de la investigación*, y se encontró que en el 70% de los casos la unidad de adscripción realiza una planificación anual. La mayoría de los encuestados percibe

que esa planificación es base para la toma de decisiones; sin embargo, un grupo minoritario la ve como un simple requisito formal, administrativo, rutinario y burocrático. Esta última visión es consistente con los planteamientos de Esté (1998) descritos previamente, en el sentido de que la planificación en las universidades persigue sólo legitimación social y no soporte de la acción.

En relación con los *criterios de decisión por parte de las autoridades vinculadas a investigación*. El 78% de los investigadores estima que la rigurosidad científica es el criterio que priva para la aprobación de los proyectos, junto a la pertinencia institucional. Este resultado da cuenta que el clientelismo como manifestación del modelo burocrático-populista, no influye de manera determinante en los criterios establecidos para aprobar una investigación; ello imprime a este proceso objetividad y por tanto credibilidad a la investigación.

Continuando con los aspectos formales y burocráticos, se indagó sobre las regulaciones (normativas, reglamentos) y la evaluación

practicada a las investigaciones. Al respecto, la experiencia de la mayoría de los investigadores es que las regulaciones son aplicadas atendiendo a criterios establecidos por la institución. Más del 50% las considera suficientes, el 29% excesivas y 19% escasas. Los resultados muestran que buena parte de los investigadores está de acuerdo con la aplicación de regulaciones como elemento de control para la rendición de cuentas en lo académico y administrativo. No obstante, el hecho de que un importante porcentaje las considere como excesivas, denota la presencia de elementos burocráticos obstaculizadores del proceso.

En lo atinente a la evaluación consideran que se circumscribe más a lo formal (protocolo de investigación, cumplimiento de lapsos establecidos y productividad exigida para cierre de proyecto) y menos a los elementos sustanciales o medulares de la investigación (calidad y pertinencia del contenido de la productividad). Plantean que no reciben feedback del CONDES sobre las investigaciones y que la única evaluación real, tal como se señaló anteriormente, es la realizada por el FONACIT a través del PPI, haciendo la salvedad que este programa evalúa al investigador y no a la investigación en sí misma.

Para finalizar, los investigadores expresaron que sus investigaciones son utilizadas básicamente a lo interno de la facultad (41%) y muy escasamente por las empresas y la sociedad.

La opinión emitida por los investigadores concuerda con la percepción que tienen los directivos del área de investigación, en lo atinente a los aspectos administrativos del proceso de investigación. Es decir, exhibe las características básicas descritas previamente del modelo burocrático-populista. Sin embargo, el desarrollo interno de cada proyecto y/o programa es flexible, abierto y

creativo debido, fundamentalmente, a que los investigadores tienen la libertad de tomar sus propias decisiones.

3. A modo de conclusión

El aparato administrativo venezolano y por ende el de nuestras universidades públicas, exhibe todas las características del llamado modelo burocrático populista, una suerte de esquema rígido y centralizado, sin las bondades teóricas de la burocracia, más bien, matizado con un clientelismo y discrecionalidad sin reservas.

Nuestra institución universitaria no es ajena a estas formas de comportamiento, en la generalidad de los casos no existe una cultura de planificación ni de evaluación; por lo tanto, estos procesos claves en otras organizaciones, se constituyen en elementos de legitimación social y política, más que en instrumentos de gestión. Las decisiones tienden a ser centralizadas, con mecanismos de regulación excesivos, dispersos y hasta contradictorios, los cuales entran los procesos y promueven el ejercicio discrecional y clientelar de los sujetos de gestión.

En LUZ, específicamente en las tres facultades estudiadas, el proceso investigativo al estar enclavado en una estructura altamente burocrática y clientelar, ha sido permeado por los elementos del referido modelo, fundamentalmente desde el punto de vista de su gestión administrativa, ya que su funcionamiento está condicionado a los lineamientos, normas, reglamentos y políticas propias de la institución. Sin embargo, para los actores del proceso, estas normas y regulaciones no se van al fondo de la investigación, se quedan en la forma; por lo tanto, no ayudan ni a la calidad de la investigación, su difusión o divulgación; menos aún su utilización.

Todas las fuentes, tanto primarias como secundarias consultadas, coincidieron en seña-

lar que, la labor de investigación propiamente dicha, se aleja de los patrones externos, y en parte esto tiene que ver con el grado de autonomía que tiene el investigador para gestionar y llevar a cabo su investigación manifestado en aspectos tales como: Selección del tema, definición de objetivos y metodología a utilizar conformación de equipos de trabajo de investigación y participación en eventos científicos, entre otros.

Finalmente, los directivos que gerencian estos centros de producción de conocimiento coincidieron en que a pesar de las múltiples limitaciones propias del modelo burocrático-populista que priva en nuestra casa de estudios, la productividad de los investigadores de las facultades estudiadas, es relativamente alta, pero responde fundamentalmente más a iniciativas individuales que institucionales. La mayoría de los investigadores PPI concuerdan con esta opinión.

Lo anterior nos lleva a inferir que debido a los múltiples intereses que el modelo clientelar genera, y a la rigidez propia de un modelo burocrático, la universidad, como institución, se resiste a cambiar sus patrones de conducta, manteniéndose, si se quiere, alejada de las modificaciones y necesidades del entorno; sin embargo, nuestros investigadores han dado el salto cuántico y manejan modelos de organización, asociación y trabajo, flexibles y multifuncionales que le permiten estar a tono con los dinámicos cambios de la sociedad.

La investigación realizada estuvo circunscrita a tres facultades de la Universidad del Zulia; sin embargo, sería interesante continuar este estudio pulsando no solo la percepción del resto de las facultades, sino también de otras universidades autónomas del país. Sirva este aporte como primera aproximación que puede ser replicada en otros ámbitos universitarios.

Notas

1. Este modelo de universidad, es el resultado de un proceso de sedimentación de diferentes corrientes como la universidad medieval, la universidad napoleónica, la reforma de Córdoba, el modelo de los educadores latinoamericanos, entre otros; además de los elementos particulares producto de la historia venezolana como son la influencia de una visión liberal de la educación, visión populista, neoliberal y el resurgimiento del populismo en la actualidad.
2. Las universidades autónomas venezolanas tienen una estructura organizacional rígida, piramidal, burocrática y vertical.
3. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999.
4. La relación establecida por la OPSU es de dos profesores por cada miembro del personal obrero y de tres profesores por cada miembro del personal administrativo.
5. Para el área de las ciencias sociales y humanas el monto máximo es de 16 millones de bolívares que en dólares oficiales alcanza la suma de 7.442 dólares, mientras que para las ciencias naturales y exactas es de 20 millones lo que representa 9.302 dólares.
6. Para julio 2007 el salario mínimo nacional mensual alcanza Bs. 614.790 (US\$.286 al cambio oficial).

Bibliografía Citada

- Albornoz, Orlando (1998). "Acerca de la Educación Superior en Venezuela". **Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales**. 4 (2-3). Caracas. Venezuela, 79-120.
- Ander-Egg, Ezequiel (1998). **Formas de Alienación en la sociedad burguesa**. Buenos Aires: Editorial Lumne-Humanista.

- Burbano de Lara, Felipe (1998). **El fantasma del populismo. Aproximación a un tema (siempre) actual.** Caracas: Editorial Nueva Sociedad.
- Bozo, Ana Julia (2004). **Taller Líneas programas y proyectos de investigación universitaria/formación de recursos humanos.** CONDES-LUZ. Maracaibo. Venezuela.
- Consejo Nacional de Universidades (1992). **Normas del Consejo Nacional de Universidades (CNU) para la asignación del presupuesto universitario.** Caracas, Venezuela.
- Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES) (2002). **Taller Líneas programas y proyectos de investigación universitaria/formación de recursos humanos.** Maracaibo, Venezuela.
- Esté, Nina (1998). **La Educación Superior Venezolana: Una institución en Crisis.** Caracas: Consejo de desarrollo Científico y Humanístico.
- Fuenmayor Toro, Luis (2004). “El Financiamiento Universitario”. **Educere Foro Universitario.** 8 (26). 385-395.
- Kliksberg, Bernardo (1989). “Los límites del modelo burocrático formal. La racionalidad irracional de la burocracia”. En **Gerencia pública en tiempos de incertidumbre.** Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública de España.
- Kelly, Janet (2003). **Políticas públicas en América Latina. Teoría y práctica.** Caracas: Ediciones IESA.
- Guarga, Rafael (2001). “La investigación científica en América Latina. Características y Oportunidades”. En **La universidad en la sociedad del siglo XXI, Compilación de las Jornadas sobre Iberoamérica y España.** 99-123. (Ciudad) España: Fundacion Santander Hispano. Fondo de Cultura Económica.
- Laclau, Ernesto (2005). **La razón populista.** (CIUDAD) Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Lanz, Rigoberto (2004). “Reformar es lo más difícil”. En: **La Universidad se Reforma II. 199-216**, Caracas: Colección Debate Sobre La Reforma.
- Lovera, Alberto (2001). “Nuevos y viejos tratos (y maltratos) a la educación superior. Encuentros y desencuentros de la relación Estado-Universidad”. **Revista Espacio Abierto,** 10 (1), 99-142.
- Martínez Miguélez, Miguel (2004). **Ciencia y arte en la metodología cualitativa,** Editorial Trillas, México.
- Melich Orsini, José (1995). “Selección y formación del profesorado universitario”. En: **En torno a la universidad** (pp. 91-106). Maracaibo: Segundo seminario de reforma universitaria de la Universidad del Zulia.
- Méndez, Evaristo (2004). “La crisis de la educación superior se puede solventar mediante un sistema eficiente de gerencia académica”. **Eméritus**, publicación bimestral del Consejo de profesores jubilados de LUZ, 1(4), Maracaibo, Venezuela.
- Ochoa Henríquez, Haydee (1994). “La administración universitaria (reflexiones)”. En **Contrapalabra.** Suplemento cultural del periódico La Universidad del Zulia. 2 (3).
- Ochoa Henríquez, Haydee; López Valladares, Mirtha y Rodríguez Colmenares, Isabel (1996). “Administración pública y populismo en Venezuela”. **Revista Venezolana de Gerencia,** 1 (1), 39-58.
- Ochoa Henríquez, Haydee (1997). “La reforma de la administración pública en Venezuela: proyectos y realidades”. **Revista Gestión y Política Pública,** 6 (1), 125-149.

- Prats i Catalá, Joan (1998). “Administración pública y desarrollo en América Latina. Un enfoque neoinstitucionalista”. **Revista Reforma y Democracia**, 11, 7-48.
- Pereira, Lilia; Díaz, Jazmín y Pereira, Morela (2007). “Una mirada a la organización del trabajo investigativo”. Aceptado para ser publicado en abril 2008, en la **Revista Reencuentro**, Universidad autónoma Metropolitana unidad Xochimilco, México.
- Quijano, Anibal (1998). “Populismo y fujimorismo”. En: **El fantasma del populismo. Aproximación a un tema (siempre) actual**. Caracas: Editorial Nueva Sociedad.
- Ruiz Bolívar, Carlos (2001). “La universidad venezolana en una época de transición”. **Revista Compendium**, 7, 31-42.
- Suárez, Wendolin y Pereira, Lilia (2006). **Política de difusión de la Universidad del Zulia en el periodo 1996-2004**. Ponencia presentada en el X Congreso Anual de Investigación en Ciencias Administrativas (ACACIA) 3-5 mayo 2006, San Luis de Potosí.
- Téllez, Magaldy (2003). “La reforma universitaria: ¿con vistas a qué?”. En: **La Universidad se Reforma** 239-263. Caracas: Colección debate sobre la reforma.
- Villarroel, César (2005). **Sistema de Evaluación y Acreditación de las Universidades Venezolanas: origen, concepción e instrumentación**. Disponible en: <http://www.iesalc.unesco.org.ve/acreditacion/venezuela/>.
- Weber, Max (1964). **Economía y sociedad**. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.