



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

Ferrer, Juliana; Romero, Douglas; Rivera, Alix Belén  
La Universidad del Zulia frente al proceso de transformación organizacional. Perspectiva de algunos actores del proceso  
Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. VIII, núm. 2, mayo - agosto, 2002, pp. 328-343  
Universidad del Zulia  
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28080210>

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

## **La Universidad del Zulia frente al proceso de transformación organizacional. Perspectiva de algunos actores del proceso**

**Ferrer, Juliana\***  
**Romero, Douglas\*\***  
**Rivera, Alix Belén\*\*\***

### **Resumen**

La gerencia universitaria de hoy, requiere asumir un proceso de transformación organizacional, que le permita describir un equilibrio entre su identidad institucional y los cambios sustanciales exigidos desde todos sus ámbitos, a fin de mejorar los procesos académicos, cohesionar con éxito las funciones básicas y por ende lograr la calidad académica deseada. Surge como inquietud el presente artículo el cual pretende indagar sobre algunos esfuerzos que la Universidad del Zulia ha adelantado en este sentido, pero sobre todo hacer énfasis en la perspectiva de algunos actores del proceso, representados por el personal docente y de investigación, que para el período 2000-2001 se desempeñó como personal directivo. Para la recolección de los datos se asumió en primer término la técnica cualitativa del grupo focal, permitiendo así lograr suficiente información para aplicar luego, una muestra probabilística que arrojó un tamaño de 39 unidades con un nivel de confianza del 95%. Se concluye que los gerentes universitarios están conscientes de los problemas de carácter operativo que obstaculizan el proceso de cohesión exitosa de las funciones básicas. Sin embargo, no evidencian conocimiento exhaustivo sobre el desarrollo de procesos gerenciales, para el logro de los cursos de acción enunciados por esos mismos actores. Se recomienda sobre la necesidad de formar una gerencia universitaria sólida, en el compromiso de la labor constante en materia de información y conocimiento, de tal forma que los cambios implantados sean percibidos de manera objetiva, internalizados y compartidos por la comunidad universitaria, en la búsqueda de que ellos se conviertan en piezas del proceso de cambio institucional.

**Palabras clave:** Universidad, transformación organizacional, gerencia universitaria, cambio organizacional, identidad institucional.

Recibido: 01-09-28 . Aceptado: 01-11-22

\* Doctora en Ciencias Gerenciales. Investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad del Zulia, Apartado Postal 523. Maracaibo Venezuela. Telf. +58 261 7596542. Fax: 7596568. E-mail jumferrer@cantv.net

\*\* Doctor en Ciencias Gerenciales. Investigador adscrito al Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad del Zulia.

\*\*\* Licenciada en Comunicación Social.

## *The University of Zulia and Organizational Transformation: Perspectives of Certain Actors in the Process*

### **Abstract**

University management today requires undertaking a process of organizational transformation that will permit the establishment of equilibrium between institutional identity and the substantial changes required in all spheres of action. These changes are for the purpose of improving academic processes, establishing the cohesiveness of success in basic functions and to achieve desired academic quality. This article attempts to question certain efforts made by the University of Zulia in this direction, but places emphasis on the perspective of certain actors in the process, specifically academic and research personnel who assumed directive functions over the period 2000-2001. Data was first collected qualitatively from a focal group, which provided sufficient information to apply a probabilistic sampling which covered 39 units with confidence levels of 95%. The conclusions were that university managers were aware of operative problems that blocked the successful cohesive process of basic functions. However, they do not seem to have exhaustive knowledge about the development of managerial processes in order to achieve the lines of action they announce. The recommendation is that there is a need to prepare solid university management, dedicated to constant labor in the area of knowledge and information, in order for the proposed changes to be implemented objectively, and to be internalized and shared by the whole university community, in the search for their conversion in key elements in the process of institutional change.

**Key words:** University, organizational transformation, university management, organizational change, institutional identity.

### **Introducción**

En el mundo se están presenciando cambios que se producen con una velocidad vertiginosa; lamentablemente las organizaciones no están evolucionando a la misma velocidad, e incluso, algunas de ellas, por su propia estructura, o cultura organizacional enquistada, son incapaces de detectar los cambios que las afectan, de manera que su supervivencia está en peligro; otras, aunque perciben tal realidad, no pueden tomar el rumbo que las coloque en una mejor posición competitiva (Ferrer, Clemenza, Romero y Rojas, 2000).

Surge un nuevo orden social (Castells, 1998) inmerso en transformaciones profundas, aceleradas y globales. La ciencia, el cambio tecnológico y las organizaciones se proyectan, exigiendo procesos de ajustes en escenarios de diversa índole, entre ellos, los relacionados con aspectos que fundamentalmente caracterizan la nueva realidad, y que hoy, son parte de las condiciones que las nuevas formas de relación le exigen.

Adicionalmente, lo único constante es el cambio; esto se ha traducido en ciclos de vida más corta dentro del ámbito operativo donde se desenvuelven las organizaciones, por lo que éstas tienen que estar en la disposi-

ción de desarrollar nuevos mecanismos para moverse rápidamente o no tendrán oportunidad de subsistir. Además, deberán ser capaces de detectar el cambio, de lo contrario la sorpresa puede ser irremediable. Una estructura piramidal, o un liderazgo tradicional como el que tienen la mayoría de nuestras instituciones, no está en capacidad de beneficiarse de la velocidad del progreso tecnológico, ni de desplegar la información con la rapidez que impone la nueva situación de los espacios globales; en otras palabras, ser capaces de enfrentar ante todo a la revolución de la tecnología y de las relaciones inmersas en esa realidad imperante (Hammer y Champy, 1997).

Dentro de tal realidad se encuentran inmersas las instituciones de educación superior y en particular las universidades nacionales, las cuales se han caracterizados por una ausencia de liderazgo que potencie un proceso de cambio institucional, pero sobre todo por la poca motivación por parte de la comunidad universitaria para adelantar un proceso de cambio (Ferrer et al, 2001).

De allí que el presente artículo pretenda hacer una reflexión sobre el papel que juega la gerencia universitaria en los cambios exigidos por el proceso de transformación, como forma de motivar a un proceso inevitable, pero totalmente gobernable, por cada uno de los miembros de la comunidad universitaria y en particular, la alta gerencia corporativa (Ferrer et al, 2000); quienes estando consciente del poder del conocimiento y de la información, podrán ser capaces de interactuar y tomar decisiones en el plano de una responsabilidad convencida.

## **1. Metodología**

El presente artículo es producto de una investigación de carácter documental, que motivó más tarde al equipo de investigación, a

incursionar en una derivación hacia lo analítico-descriptivo, como forma de identificar de manera precisa el problema en cuestión y establecer prioridades de acuerdo con la importancia y perspectiva relacionada con la naturaleza de dicho problema.

Para la recolección de datos se hizo necesario utilizar en primer término, la técnica cualitativa, denominada grupo focal (Kinnear y Taylor, 1998), para lo cual se organizó una sesión con 11 participantes y 1 moderador, a fin de realizar una discusión interactiva semi-estructurada, tomando como punto de análisis la formación de la gerencia universitaria y los problemas estructurales que obstaculizan el proceso de transformación organizacional, como posibles cursos de acción que debe asumir la gerencia universitaria, para lograr una cohesión exitosa de las funciones básicas institucionales (Ferrer, et al, 2000).

Utilizando como soporte los resultados obtenidos, se procedió a realizar una encuesta utilizando para ello una entrevista estructurada contentiva de las variables de análisis recogidas en la discusión focal, tomando como universo al profesor universitario que cumpla con la condición de personal directivo, por ser este un protagonista natural, para el cambio de paradigma, el cual alcanzó al número 202 (Centro de Computación de LUZ, 2001).

Para la recolección de información se ha utilizado una muestra probabilística (Muestreo Aleatorio Simple), arrojando un tamaño de muestra de 39 que nos asegura un nivel de confianza del 95% de que sus resultados, serán confiables sobre la base del número encuestado.

## **2. Carácter estratégico de la calidad educativa**

Es un hecho generalizado en la gran mayoría de los países latinoamericanos la as-

piración, consagrada en sus constituciones, de democratizar el acceso a la educación. Particularmente, en el ámbito de la Educación Superior se ha observado en las últimas cuatro décadas, un incremento considerable en la matrícula; sin embargo, esta masificación se ha traducido en un descenso de la calidad, produciendo un efecto contraproducente, evidenciado en el ingreso a una educación que no garantiza una calidad educativa (García, 1998).

Otro aspecto resaltante es la posición de la mayoría de los gobiernos latinoamericanos de percibir el aporte al presupuesto universitario, como un gasto, en el mejor de los casos, y no como una inversión al futuro del país. Además se plantean graves problemas sobre el control, ya que se privilegia la función auditora, restando importancia a la calidad y a la excelencia. El control sobre los recursos otorgados atañe más a la actividad contable clásica, pero poco o nada, a la eficiencia y productividad institucional (Villarroel, 1998), es decir, al uso óptimo de los recursos, donde se privilegie los gastos de inversión educativa.

Por otro lado, las universidades latinoamericanas han descuidado profundamente su pertinencia social y su sentido de pertenencia institucional. En el caso de la formación profesional, la mayoría de las carreras ofrecidas responden más, a las oportunidades del mercado laboral, que a los intereses de la sociedad (Clemenza, 2001); además de no tener ningún vínculo real y de compromiso, por la institución luego de su egreso.

Así mismo, la investigación en la mayor parte de las universidades latinoamericanas, y particularmente en las universidades públicas venezolanas, responde, por su parte, a intereses personalistas o a la necesidad de relevancia internacional, dándose la situación paradójica de un gran número de investigacio-

nes, no aplicadas en un medio de creciente necesidad de soluciones. Esta situación se agrava al resaltar la tendencia de entender la investigación como circunscrita a organismos acreditados o institutos, dejando así de lado el grueso del recurso humano disponible, evidenciando así una completa desvinculación entre la docencia y la investigación, perdiéndose así, un potencial invaluable (Clemenza, 2001; Ferrer y Clemenza, 2001).

Tal realidad evidencia enfoques tradicionales que han caído en la obsolescencia; siendo necesario erigir nuevos paradigmas basados en competitividad, calidad y excelencia, como un nuevo enfoque para las instituciones del Siglo XXI. Este nuevo enfoque estratégico debe presentar un punto de vista diferente en cuanto a la calidad (Alvarez, 1997), abandonando premisas que caen en contradicción con los nuevos tiempos y creando un cuerpo de postulados que provocan una nueva forma de manejar las organizaciones, adaptando su comportamiento al mundo de hoy. En este contexto se desenvuelven las organizaciones del mundo global, y particularmente, las instituciones de educación superior (Fereira, 1998).

En semejantes circunstancias, la educación y la formación refuerzan su condición de elementos de carácter estratégico y la mejora de la calidad educativa, se convierte en un objetivo fundamental que debe internalizarse. Pero, no es sólo el conocimiento específico, directamente vinculado al ambiente externo, el que resulta afectado, sino que el dominio de los conocimientos básicos, las formas de pensamiento avanzado y las competencias cognitivas de carácter general constituyen, en el momento presente, ingredientes indiscutibles de un talento humano de calidad y la mejor garantía de adaptación a exigencias de cualificación y a entornos académicos francamente dinámicos (Alvarez, 1997; Contasti, 1996).

Esta revalorización del conocimiento y del saber como instrumentos de progreso personal, económico y social, alcanza, asimismo, a cualquier grupo de interés y origina, como efecto inducido, un aumento de sus expectativas con respecto al funcionamiento de las instituciones educativas, entornos que sirven para el individuo activo, de nidos fundamentales de aprendizaje (Clemenza y Ferrer, 2000).

En este orden de ideas (UNESCO, 2001) advierte que, considerar la educación y la formación en relación con la cuestión del mercado laboral no quiere decir que la educación se reduzca a una oferta de trabajo. En su opinión la educación y la formación tienen por función esencial la integración social y el desarrollo personal, mediante la asunción de valores comunes, la transmisión de un patrimonio cultural y el aprendizaje de la autonomía.

Estas inquietudes llaman a la reflexión a las instituciones de educación superior venezolanas y en particular al paradigma de universidad actual venezolano, el cual ha sido conformado por un abigarrado conjunto de influencias, por lo que no resulta extraño sea una institución confusa y muchas veces contradictoria (Casas, 1996; 1998).

En la actualidad, las universidades venezolanas son instituciones no proclives al cambio y a la innovación; sin embargo, se debe iniciar una pronta renovación, comenzando sin dilaciones, a promover y enfrentar nuevos rumbos apelando a la creatividad y al aprender de todos, sin copiar a nadie (Casas, 1996; 1998).

Por supuesto, para llevar adelante ciertas tentativas de cambio universitario que involucran transformaciones institucionales de importancia, se hace necesario revisar algunos enfoques que justifiquen una tendencia en el plano institucional, que a su vez garantice la

coherencia y racionalidad de propuestas para el cambio (Fereira, 1998; Ferrer et al, 2000).

### **3. Gerencia universitaria de LUZ y la participación de sus líderes en el proceso de cambio institucional**

La Universidad del Zulia se perfila hoy como una organización en transición, entrando a un cuarto nacimiento, pendiente por superar el modelo de universidad napoleónica y profesionalista, para enfrentar la etapa creativa de los modos de transmitir e indagar la verdad mediante el saber. Una institución donde, según Lombardi (1996), subsisten dos actitudes generalizadas; por un lado el reformismo que implica o pretende cambios paulatinos, controlados y que no afecta el fondo del problema, actitud mayoritaria y por otro lado “los renovacionistas”, grupos radicales con pretensiones revolucionarias, que en todo caso, conviven bajo la actitud de atacar los problemas, sin operar las actitudes, olvidando que las instituciones no pueden ser transformadas, sin cambio simultáneo de los hombres que la encaran, conduciéndola, hasta ahora, a la frustración.

Se está en presencia de una institución donde se yuxtaponen tendencias modernas y postmodernas, pero no de manera articulada (Ferrer et al, 2000). Se vive en una organización centrada en la teoría tradicional de la organización; configurando la visión modernista: división del trabajo, burocracia-unidad legal, normativa, moral, estimación de rendimiento, acciones uniformes, fuentes de poder, centros de producción en masas (Valpardo, 1998; Llano, 1997). Y por otro lado tendencias que desde afuera demandan a la universidad: relatividad; dimensión personal del quehacer universitario; conocimiento sobre el hombre y su comportamiento; desarrollo ético; es decir, una demanda que exige de la re-

cuperación personal de la enseñanza que conforma la primicia del hombre sobre las cosas perdidas en la modernidad" (Llano, 1997:95).

Es alentador vislumbrar una Universidad formada por agentes sociales, algunos conscientes de que se está transitando de una sociedad industrial a la llamada sociedad del conocimiento; teniendo alto protagonismo en la innovación, la educación y creatividad de los individuos (García, 1998). Esta transición es esencial para todas las instituciones y en especial para las educativas, como es el caso de la Universidad del Zulia; dado que muchos cambios tecnológicos y comunicacionales, filosóficos e ideológicos, se están dando frente a sus ojos y no hay forma de que se pueda operativizar el proceso.

Hoy las autoridades están conscientes (sin analizar las dimensiones de análisis) de la "necesidad de activación para el cambio y plantean como inviable el modelo actual, caracterizado por: limitaciones para accionar con eficiencia ante las nuevas condiciones de desarrollo científico y tecnológico; ante las nuevas formas de organización de la producción; en la formación de profesionales y en los procedimientos de distribución social de los bienes culturales y materiales" (Plan Estratégico de LUZ, 1998: 1).

Para activar este proceso, se requiere de una gerencia universitaria proactiva, que no viva a espaldas de la realidad mundial; tal y como lo señala Fereira (1998), que dominen el contexto global altamente competitivo, conduciendo a la institución a la necesidad de generar ambientes de aprendizaje para la globalización y facilitar la formación de profesionales y directivos trans y multiculturales.

Se necesitan gerentes que lidericen el proceso de cambio, que tengan visión de futuro y que la comuniquen acertadamente; es de-

cir, que sean buenos comunicadores, ya que "una buena visión mal comunicada no tiene sentido, o una visión deficiente puede ser mejorada y potenciada con una excelente comunicación" (Rojas y Arapé, 1999: 34).

En trabajos recientes, como el de Lovera, Navarro y Cortázar (1998), se señala que en un ambiente de cambio las instituciones de educación superior deben emprender acciones, tales como: "desarrollar sistemas de evaluación institucional e individual; establecer planes de carrera; desarrollar programas de simplificación, desconcentración y descentralización administrativas; implantar un sistema de racionalización del gasto para optimizarlo; estimular el equilibrio entre equidad y rendimiento; instrumentar mecanismos más ágiles para la revisión y reformas continuas de los planes de estudio; fortalecer las actividades de investigación y el postgrado; desarrollar programas de extensión; mejorar los sistemas de gobierno, administración y gerencia y dar un uso más intensivo a las instalaciones".

Asimismo, Parra (1996) afirma que en el escenario de cambio, los problemas que se le presentan a las universidades venezolanas tienen que ver con "el replanteamiento de la relación Estado-universidad–sociedad; el logro de fuentes alternas de financiamiento estatal sobre la base de rendimiento académico y no de arreglos políticos y el establecimiento de mecanismos de promoción y evaluación de la eficiencia tanto interna como externa.

En las referencias anteriores, se presentan iniciativas y posibles soluciones basadas en las áreas funcionales y operativas de la Institución y desde el Estado. Sin embargo, para que las transformaciones se materialicen con éxito, éstas deben ser liderizadas por un equipo de alta gerencia universitaria comprometida con esos cambios (Clemente, 2001). Por lo

que las autoridades universitarias deben romper con el actual paradigma gerencial, aniquilado bajo la tendencia de la crisis paradigmática y donde la resistencia al cambio no posibilita cualquier iniciativa respaldada por algunos sectores.

Se hace necesario, además el apoyo decidido del personal bajo cargo general, quien debe tener en cuenta el uso de herramientas de trabajo eficientes que intervengan en la búsqueda de la universidad deseada, la del tercer milenio. En este sentido, atender a herramientas como la planificación estratégica y pensamiento estratégico, a fin de anticipar el mañana para saber que hacer hoy, para reaccionar oportunamente a los cambios que depara el futuro, servir de apoyo a la toma de decisiones y darle coherencia a las acciones de los diferentes actores del mundo universitario (Clemente, 2001). Además, se hace necesario un nuevo contrato entre la universidad, el Estado y la sociedad en la búsqueda de garantizar la pertinencia social necesaria para un aseguramiento de la calidad acorde con las exigencias del entorno social en la cual está inserta la institución. Situación que presuponga a su vez el establecimiento de un nuevo pacto interno en la universidad, tal que se puedan generar nuevos liderazgos y se puedan articular nuevas identidades consonas con los cambios que ha venido soportando la institución (Somtag, 1999; Villarroel, 2000).

Fereira (1998), señala al respecto, que la universidad, no se puede gerenciar sin establecer un compromiso entre el equipo rectoral, la organización y el entorno. Tal compromiso debe generar calidad, productividad y competitividad. Cuando el alto equipo universitario se compromete expresamente, con acciones y no solo en palabras, genera que todos los actores involucrados en el quehacer uni-

versitario, se sientan identificados con la institución, desarrollos sentido de pertenencia, demuestren voluntad y realicen esfuerzos, para convertir a la universidad en un espacio académico de alto rendimiento, capaz de transitar por profundas transformaciones en las que debe involucrarse.

Lo antes expresado, apunta a considerar y aprovechar prestigio de las autoridades universitarias, considerado como solvencia moral, compromiso ético e integridad en sus actos; Estas dimensiones han de convertirse en una fuerza que impulsa a todos los miembros de la organización a establecer sus relaciones en un clima ideal de confianza, compromiso, respeto, responsabilidad, comunicación, de participación en las decisiones y de credibilidad, aspectos tan necesarios para guiar a la institución hacia el próximo siglo (Ferrer et al, 2000).

Por ello debe nacer un modelo de gestión universitaria, una nueva concepción paradigmática debe estar fundamentada en una dirección por procesos, que permitan la cooperación e interdependencia; decisiones descentralizadas y jerarquías flexible y con tendencia a la autonomía; estructura apoyadas en la integración y la comunicación como factor clave; con un liderazgo centrado en valores y bajo un sistema que refuerce el pensamiento creativo e innovador, pero por sobre todo en la búsqueda de la consolidación de equipos del conocimiento (Ferrer et al, 2000).

En tal sentido, Drucker (1998), Senge (1993), entre otros, presentan diversas teorías en cuanto a motivar el proceso de cambio, a través del uso estratégico del conocimiento y de la información, para garantizar el éxito en el desarrollo y consolidación de instituciones de diversos tipos; en este sentido se le atribuye al conocimiento un papel protagónico.

Ahora bien, si la misión fundamental de las Universidades es la creación del conocimiento, esta se convierte en un estímulo y motor, para el análisis y evaluación que la institución reclama. Dicho conocimiento sólo se logra, a través de las actividades de investigación, planificadas, desarrolladas y evaluadas dentro de políticas de prioridades que la universidad establece entre sí y con su entorno social, manteniendo un carácter de universalidad y autonomía (Clementza, 2001).

La Universidad es la Institución que debe estar en la cúspide de la pirámide educativa, dirigida a crear, asimilar, difundir el saber y formar profesionales y técnicos que requiere el País. Esto implica la vinculación de la Institución con la sociedad, para buscar soluciones a sus problemas, para llevar el mensaje de cultura, de los derechos del hombre, de la democracia como base para una sociedad más justa y solidaria (Ruiz, 1998; Ferrer et al, 2000).

Implica además, el desarrollo de un egresado con capacidad crítica que sea capaz de interactuar en él más alto nivel posible, dentro de un contexto integral e integrado, que le dé acceso al saber científico y tecnológico, y le permita el logro de una conducta ética capaz de proyectar la llamada sociedad del conocimiento, base para el desarrollo sostenido del País (Ferrer et al, 2001).

Por ello la actividad universitaria tiene que ser creativa y basada en la exhaustiva búsqueda del conocimiento de los problemas que nos circundan y donde el espíritu de innovar, para abordar la solución de dichos problemas, será el camino de la permanente búsqueda de la verdad (Bracho, 2001).

En este contexto debe desenvolverse la Universidad Latinoamericana, y en particular la Universidad Venezolana, quien tiene como reto, conducir una serie de cambios en la sociedad que implican el estudio perma-

nente de la realidad que circunda. La Universidad del Zulia como parte de esta definición, hace hoy grandes esfuerzos por enfrentar tal realidad y uno de ellos, es el poder ser capaz de conocer y enfrentar las exigencias de las nuevas tendencias que demanda la perspectiva de los mercados globales (Bracho, 2001; Ferrer et al, 2001).

#### **4. Proceso de Evaluación y cambio institucional. Opinión de algunos actores involucrados**

Cualquier modelo de evaluación no puede dejar de considerar los elementos componentes de su ambiente interno y externo; teniendo como un insumo de extremada importancia la existencia de una Visión, una Misión y unos objetivos estratégicos compartidos por los actores involucrados en el proceso (Page, 1993); herramientas que permitirán desde su estructura interna, iniciar el proceso de evaluación.

Existen críticas por parte de algunos actores de la sociedad involucrados en el quehacer de la educación superior en contra la actuación de las universidades, quienes plantean la imposibilidad por parte de las instituciones de adelantar un proceso de transformación que surja de su propio seno; esto en razón de la poca credibilidad que éstas tienen, ante los ojos de quienes argumentan tales críticas. Así, estos actores proponen que únicamente a través de una regulación externa pudiera intentarse la renovación que necesitan las universidades latinoamericanas para adaptarse a las condiciones que propone el nuevo milenio (Clementza, 2001; Clementza, 2002).

Hasta ahora, el mecanismo que ha dado mejor resultado es el de la evaluación institucional, siendo el más utilizado la acreditación. Se entiende como acreditación el proceso de

evaluación mediante el cual se reconocen los méritos de una institución universitaria, de un programa, de alguna de sus funciones, e incluso de algunos de sus componentes. La acreditación otorga el derecho a una certificación, o premiación, y tiene entre sus características esenciales que es un proceso externo, realizado por árbitros generalmente pares o comisiones evaluadora. Otra característica es la comparación con entes similares, es decir, se trata de evaluar en función de ideales u objetivos, o en función de situaciones anteriores (Nieves, 1994; Villarroel, 1998).

La acreditación utiliza, por lo general, indicadores estandarizados, esto hace que la comparación se centre en lo homologable, gane en confiabilidad, pero pierda en validez y consenso. Adicionalmente, la acreditación es voluntaria y persigue como propósito fundamental el calificar (Villarroel, 1998).

Como consecuencia del proceso de acreditación, una institución puede o no obtener el reconocimiento. En algunos casos, siendo éste un objetivo altamente deseable, el resultado puede estimular a la institución a proseguir el proceso de mejoramiento continuo, haya logrado o no la acreditación. Sin embargo, es posible que la institución vea el resultado de la evaluación como un fin en sí mismo, y se conforme con el reconocimiento, sin intentar la búsqueda de nuevos niveles de mejoría, en el entendido de que lo que se acredita es el mejoramiento alcanzado. Mas aun, la no-acreditación puede llevar a una institución a conformarse con el papel de "perdedor" y convertirse en un obstáculo a cualquier pretensión de lograr la excelencia (Vázquez, 1999; Villarroel, 1998).

Otra forma de evaluación institucional, no excluyente con respecto a la acreditación, es la auto evaluación. Se entiende por auto

evaluación el proceso de estudio de carácter estratégico, esencialmente analítico y orientado al cambio, que es conducido por los mismos actores (directivos, profesores y funcionarios), a la luz de los fines institucionales y de referentes o criterios generalmente aceptados de índole profesional. Esencialmente es una herramienta de gestión institucional (VAD, 1999: 18).

En este sentido, la Universidad del Zulia, como la comunidad de interés hace grandes esfuerzos por adelantar la aplicación de algunos estándares de evaluación, en todos los ordenes, vinculados mayormente con procesos de orden académico-administrativos y gerenciales en la búsqueda de una integración de las funciones básicas universitarias. A tal efecto, algunos actores (representados por el personal docente y de investigación que desempeñan cargos gerenciales), involucrados en el proceso de cambio, fueron consultados, en relación a su formación en el campo gerencial y a la forma en que ellos visualizan los problemas estructurales que obstaculizan la cohesión exitosa de las funciones universitarias en el logro de dicha transformación.

Los resultados arrojaron las siguientes consideraciones:

Un porcentaje significativo del personal directivo (71%) no posee formación en el área gerencial; un 9%, se refiere tener experiencia en el área, más no formación académica para el desempeño; en tanto solo un 20% refiere haberse formado en cursos de adiestramiento general y postgrado en el área. Atendiendo a lo anterior, es importante destacar que un total de 56% sólo reflejó en su respuesta problemas y soluciones operativas.

Esta situación refleja la imposibilidad en el corto plazo de adelantar un proceso proactivo de cambio institucional, por cuanto

se haría necesario formar a los gerentes en las herramientas gerenciales necesarias para desde cada posición, asumir un liderazgo proactivo frente al proceso.

En cuanto a Aspectos Generales Académicos, los factores resaltantes referidos fueron: la falta de continuidad en políticas académicas; desvinculación de las entidades de educación superior; poca vinculación de la institución con los procesos de integración económica regional; baja eficiencia en el uso de recursos humanos e insuficiente articulación entre las funciones de docencia, investigación, extensión y prestación de servicios (Ver Gráfico 1).

Es importante destacar que el factor de mayor importancia referido está representado de la baja eficiencia del recurso humano (35%), lo que demuestra la falta de motivación a cambio, reflejada en los entes involucrados y por tanto la internalización del proceso de transformación (Ferrer et al, 2001).

En cuanto a la Función Investigación se destacan: Deficiencias en las políticas para determinar prioridades de investigación; ausencia de una agenda de investigación en la región que permita orientar las políticas y las es-

trategias de la educación superior; dificultades financieras; deficiencias para una adecuada asignación de recursos y escasa investigación asociada a los programas de postgrado (Ver Gráfico 2). Obsérvese que el rubro que refieren de mayor importancia está relacionado con una asignación óptima de los recursos de investigación, lo que refleja uno de los puntos álgidos a discutir en las agendas de investigación, además del factor relacionado con las políticas para determinar prioridades; dado que su conjunción garantizaría la plataforma para insertar la actividad al resto de las funciones.

Respecto a la Función Docencia, se ubican la insuficiencia de recursos instructivos; carencias y desbalances en la formación integral de los educandos para enfrentar las demandas del entorno y falta de motivación en la relación estudiante-profesor (Ver Gráfico 3). En esta dimensión es importante resaltar que el 50% de los encuestados manifestó, acerca de las carencias en la formación integral del estudiante, para enfrentar las demandas de los espacios globales, tal apreciación confirma la idea de la necesidad de romper con paradigmas tradicionales que obsta-

**Gráfico 1**  
**Problemas estructurales que obstaculizan la cohesión de las funciones básicas**



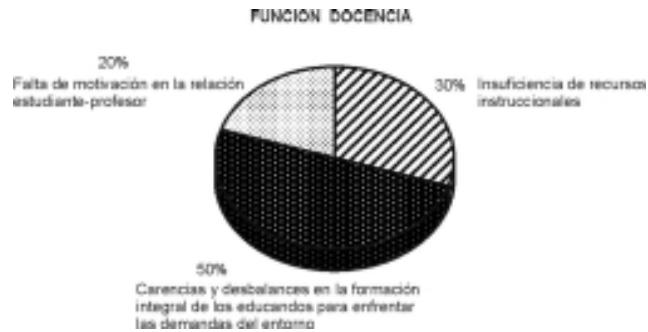
Fuente: Elaboración del equipo de Investigación. Datos obtenidos en la encuesta dentro de la investigación.

**Gráfico 2**  
**Problemas estructurales que obstaculizan la cohesión de las funciones básicas**



Fuente: Elaboración del equipo de Investigación. Datos obtenidos en la encuesta dentro de la investigación.

**Gráfico 3**  
**Problemas estructurales que obstaculizan la cohesión de las funciones básicas**



Fuente: Elaboración del equipo de Investigación. Datos obtenidos en la encuesta dentro de la investigación.

culizan cualquier proceso de inserción en ámbitos plasmados de incertidumbre y demandados por la flexibilidad en los procesos.

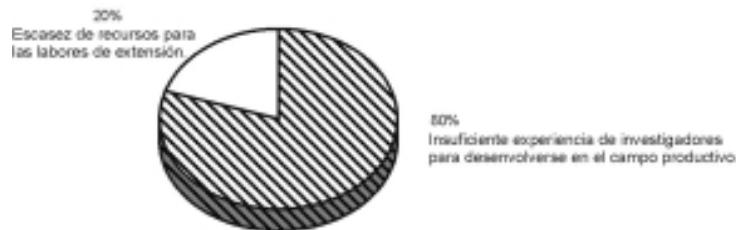
Dentro de la discusión poca información se arrojó sobre la Función Extensión y Servicios, destacando, en particular: Insuficiente experiencia de investigadores científicos para desenvolverse en el campo productivo y escasez de recursos para las labores de extensión (Ver Gráfico 4). En realidad ésta sigue siendo una función desvinculada por completo del resto de las funciones básicas,

además de estar totalmente marginada en las asignaciones presupuestarias, normas CNU (DGPU, 2001).

En tanto para Gestión Administrativo-Académica se categoriza por falta de una adecuada planificación y gestión optimizadora de los procesos; ausencia relativa del pensamiento estratégico; baja eficiencia financiera y formas de administración poco idóneas, burocráticas y lentas para la toma de decisiones (Ver Gráfico 5). Esta dimensión es necesaria revisar en sus formas y procesos dado que en la ac-

**Gráfico 4**  
**Problemas estructurales que obstaculizan la cohesión de las funciones básicas**

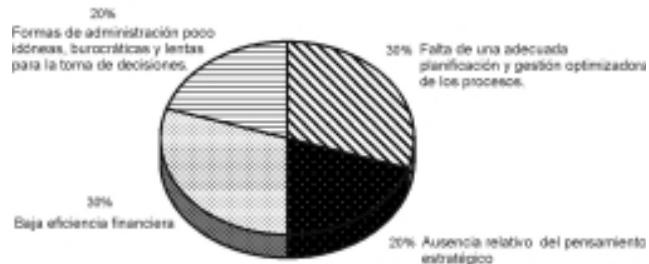
**FUNCION EXTENSION Y SERVICIOS**



Fuente: Elaboración del equipo de Investigación. Datos obtenidos en la encuesta dentro de la investigación.

**Gráfico 5**  
**Problemas estructurales que obstaculizan la cohesión de las funciones básicas**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVO-ACADEMICA**



Fuente: Elaboración del equipo de Investigación. Datos obtenidos en la encuesta dentro de la investigación.

tualidad descansa sobre procesos tradicionales que no se corresponden con las exigencias de colocar los recursos sobre todo los financieros, en función del crecimiento y desarrollo de la organización, sino atendiendo a la necesidad de cubrir gastos fijos, especialmente de personal, que enquistar cualquier iniciativa de inversión educativa (DGPU, 2001).

Como resultado de la percepción del grupo entrevistado, se planteó como necesario establecer algunos elementos de cambios de calidad estratégica, atendiendo a los siguientes cursos de acción:

**a) Aspectos Generales Académicos**

En cuanto a los aspectos académicos que afectan las funciones en su conjunto se destacan:

- Fomentar la creación de una masa crítica de académicos con capacidad de generar proyectos estables, para la generación de políticas académicas.
- Fomentar la interacción bidireccional con el sector productivo.
- Generar proyectos de intercambio académico que faciliten la transdisciplinariedad.

- Optimización de los recursos disponibles.
- Centralizar la información sobre programas, proyectos y asesorías, manteniendo descentralizada su ejecución.
- Asignar tiempos del personal académico en función de resultados por actividad.
- Estimular el uso de la prestación de servicios como instancias de investigación y de aprendizaje.
- Mejorar los sistemas de prácticas estudiantiles.

**b) Función Investigación**

En cuanto a la actividad investigativa se recomienda:

- Fomentar la formulación de políticas viables de investigación.
- Establecer patrones generales en la formulación de las políticas.
- Establecer planes estratégicos para el desarrollo de la investigación.
- Privilegiar el desarrollo de la investigación sobre educación superior.
- Focalizar los recursos existentes según tipo de investigación atendiendo a su viabilidad y dentro de las restricciones presupuestarias imperantes.
- Fomentar proyectos de investigación conjuntos con sectores productivos.
- Apoyar programas de desarrollo científico-tecnológico en los cuales se integren el Estado, las empresas y la universidad.
- Incrementar la asignación de fondos de investigación, especialmente normas CNU.
- Mejorar la relación de la investigación con los programas de postgrado.
- No aceptar programas de postgrado que no tengan un adecuado respaldo de investigación.
- Establecer comisiones interinstitucionales para la revisión de tesis de grado, trabajo de ascenso y similares.

**c) Función Docente:**

Al entrar en la función docente se destacan:

- Promover la formación integral de los educandos desarrollando capacidades para innovar y adaptarse al cambio permanente.
- Perfeccionar los programas de estudio para formar profesionales que equilibren lo valórico y lo tecnológico.

**d) Función Extensión y Servicios:**

Respecto a las actividades de Extensión y servicios, refieren:

- Mejorar las estructuras y procedimientos para la presentación de servicios.
- Organizar pasantías de los docentes en el sector productivo.
- Generar organismos desburocratizados para la prestación de servicios.
- Fomentar programas de difusión científica y cultura rentables.
- Establecer convenios con entidades comunitarias.

**e) Gestión Administrativa**

Atendiendo al campo Administrativo financieros se destacan:

- Incorporar la tecnología de gestión empresarial.
- Preparar al personal idóneo para ocupar cargos de responsabilidad gerencial.
- Establecer criterios de evaluación gerencial.
- Establecer unidades de costos.
- Instalar sistemas de información adecuados.
- Establecer formas de toma de decisiones más expeditas y basadas en la confianza delegada en autoridades responsables.
- Establecer formas de planificación idóneas con las exigencias de cambio gerencial.

## 5. Una Reflexión Final

En los albores del Siglo XXI, se vislumbra un mundo convulsionado, sin un futuro claro, y en él, una universidad donde se yuxtaponen elementos de paradigmas tradicionales y de vanguardia que deben buscar su verdadero rumbo y donde los actores sociales involucrados o líderes para el cambio, juegan un papel indispensable para incorporar y enfrentar las transformaciones, hacia una cultura, donde el individuo como parte de un equipo sea el ente motor de cualquier proceso de transformación institucional.

Para enfrentar tal realidad, se necesita de una estructura organizacional que sea capaz de contribuir a la consolidación de una comunidad universitaria comprometida con el cambio.

Para ello, la actual gerencia universitaria, deberá acoger el proceso de transformación como una oportunidad, permitiendo descubrir un equilibrio entre lo que debe consolidarse, centrado en la tradición y lo que se exige que la gerencia universitaria realice, una labor constante en materia de información y conocimiento; de forma tal, que los cambios sean percibidos y compartidos de manera fluida por el resto de la organización, convirtiendo a esa gerencia en pieza estratégica del proceso. Asimismo, dicha gerencia universitaria debe tener una visión compartida, basada en las competencias y en el trabajo en equipo, que faciliten los cambios en la cultura organizacional, que derivan en la concepción y consolidación de valores, conductas y manera de comunicarse.

Por otra parte, es necesario enfrentar los cambios de un macroambiente no controlables como: el aumento de la competitividad nacional e internacional, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, la fuerte tendencia de la globalización en los procesos mundiales y sobre todo, las nuevas características y ten-

dencias de una emergente sociedad, quienes demandan de la universidad una especial capacidad para adaptarse a los cambios y enfrentar la incertidumbre, bajo nuevas formas paradigmáticas que la ubiquen como impulsora del desarrollo económico-social del país.

Al reunir los resultados del trabajo de campo puede concluirse que los gerentes universitarios, hacen grandes esfuerzos por conocer desde sus posiciones la forma de contribuir al cambio institucional. Sin embargo un alto porcentaje (56%), sólo manifiesta problemas y soluciones de carácter operativo, sin vislumbrar que el principal problema está en la falta de motivación por parte de la comunidad para adelantar cualquier iniciativa.

Por supuesto tal resultado se justifica cuando encontramos que solo un 20% ha realizado cursos de entrenamiento empresarial y/o programas de postgrado.

En cuanto a los problemas que manifiestan para lograr una plataforma para el cambio se destacan aspectos que tradicionalmente han sido evidenciados en estudios anteriores, por lo que el problema no es el diagnóstico, sino la acción y motivación de los individuos involucrados representados por la comunidad universitaria.

Por lo que se hace necesario, convocar a toda la Comunidad Universitaria a reflexionar en este sentido, de manera de internalizar la necesidad de formar y educar una comunidad de interés que posea un arraigo por la institución, compromiso con su comunidad y sobre todo con la institución; logrando así hacer crecer a sus espacios académicos y al mismo tiempo, buscando el desarrollo, motivación y la capacitación de las instancias involucradas; condición necesaria para ser cada vez más competitivos como Región-País e incrementar, el talento humano imperecedero que transita día a día por la institución universitaria.

Estos cursos de acción estratégico unido a la tríada, Estado-Universidad-Sociedad (Ruiz, 1998), permitirán generar un paradigma de educación superior adaptado a las exigencias de los procesos globales y lo suficientemente coherente para enfrentar los desafíos de un mundo plagado de incertidumbre; pero totalmente gobernable por parte de una institución como la Universidad del Zulia.

## Bibliografía citada

- Alvarez García, Isaías y Topete Barrera, Carlos (1997). "Modelo Para Una Evaluación Integral de las Políticas sobre Gestión de Calidad en la Educación Superior", en **Gestión y Estrategia**. N° 1-12. Enero-Diciembre.
- Bracho, Domingo (2001). "Periodistas y relacionistas del LUZ conocieron propuestas de política comunicacional". **Diario La Verdad**. Domingo 30 de septiembre. Prensa LUZ. RRPP LUZ. Maracaibo (Venezuela).
- Casas Armengol, Miguel (1996). "Especificidad de la universidad venezolana autónoma", en Universidad Teoría y Praxis. Maracaibo (Venezuela).
- Casas Armengol, Miguel (1998). "Hacia la transformación de la Universidad Venezolana. ¿Disfuncionalidad de un modelo universitario?", en **Cuadernos del CENDES** Año 15. No. 37 Enero- Abril. Caracas (Venezuela).
- Castell, M. (1999). **La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura**. Alianza Editorial. Vol. 1 La Sociedad Red. Madrid.
- Centro de Computación. Reporte de Personal con Cargo Directivo LUZ. Venezuela.
- Clemenza, C. y Ferrer, J. (2000). **Sistema de evaluación del desempeño de las universidades públicas nacionales**. Ponencia presentada en el IV Congreso Internacional del CLAD. Sto. Domingo. República Dominicana. Noviembre.
- Clemenza, Caterina (2001). **Universidad-Sector Productivo: Consideraciones en torno a su relación**. Trabajo de Ascenso. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Maracaibo (Venezuela).
- Clemenza, Caterina (2002). **Presencia de los Valores Institucionales en la Formación de los estudiantes universitarios**. Tesis Doctoral. Universidad Rafael Belloso Chacfn. Maracaibo.
- Contasti, Max (1996). Transformación de la Educación Superior: Pertinencia y Calidad. Estudios y Rituales. [Http://www.geocities.com/CollegePark/Field/5086/merida.htm](http://www.geocities.com/CollegePark/Field/5086/merida.htm). Página consultada en enero de 2001.
- DGPU (2001). Estadísticas sobre el presupuesto universitario Normas CNU Programas no tradicionales. LUZ. Venezuela.
- Drucker, Peter (1998). **La Sociedad Postcapitalista**. Ediciones Norma, Colombia.
- Fereira, Emilio (1998). "El futuro es hoy. Reflexiones sobre el rol de la Universidad del Siglo XXI" Instituto de Relaciones Humanas. Caracas (Venezuela).
- Ferrer, J., Clemenza, C. Romero, D. y Rojas, L. (2000). "Liderazgo corporativo y crisis paradigmática universitaria", en **Convergencia**. Año. 7 No. 23. Septiembre-Diciembre. Pp. 151-176. México (México).
- Ferrer, J.; Clemenza, C. y Rivera, A. (2001). "Generación del conocimiento y transformación universitaria", en **Multiciencias**. Vol. 1 No. 1. Enero-Junio. Pp. 17-23. Maracaibo (Venezuela).
- García, Carmen (1998). "La Universidad Superior en Venezuela: Una perspectiva comparada en el contexto de la transición hacia la

- sociedad del conocimiento” **Cuadernos del Cendes**. Año 15. Enero-Abril. No. 37. Caracas (Venezuela).
- García, Carmen (1998). “La Educación Superior en Venezuela. Una perspectiva comparada en el contexto de la transición hacia la sociedad del conocimiento” **Cuadernos del CENDES** Nº 37 Año 15. Enero-Abril.
- Hammer, Michael y Champy, James (1997). *Reingeniería*. Colombia: Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Kinnear, Thomas y Taylor, Jeames (1998). *Investigación de Mercados*. Quinta Edición. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia.
- Llano, Carlos (1997). *Dilemas Éticos de la Empresa Contemporánea*. Editorial Planeta Venezolana. México.
- Lombardi, Angel (1996). “LUZ, Pasado, Presente y Futuro”. En: **Universidad teoría y práxis**. Colección Reapertura. Venezuela.
- Lovera, A.; Navarro, J. y Cortazar, J. (1998) “Educación Superior: La necesidad urgente de acciones reformadoras”. **Cuadernos del CENDES**. Año 15. No. 37. Enero-Abril. Caracas (Venezuela).
- Nieves de Galicia, Fulvia (1994). “El Rol de las Universidades en el Desarrollo Regional: Desafíos”. V Seminario. La Investigación en las Universidades del País. Memorias. UCV. CDCHT. Caracas (Venezuela).
- Page, M. Alvaro (1993). “Los Indicadores de Calidad de Educación”, en **Revista de Psicología**. 46(2).
- Rojas, Luis y Arapé, Elizabeth (1999). “La Visión y La Comunicación en la Gerencia”. En: **Opción**. Año 15 Nº 28. Venezuela.
- Ruiz, Roberto (1998). “Evaluación y Diferenciación de la Educación Superior en América Latina; Una aproximación al Caso de Venezuela”. **Cuadernos del CENDES** Nº 37, Año 15 Enero-Abril.
- Senge, Peter (1993). **La Quinta Disciplina**. Editorial Granica. Barcelona.
- Sonntag, Heinz R. (1999). “Propuestas para una nueva Gestión Universitaria” en **Gobernancia y Financiamiento de la Educación Superior. Taller de Actores y Expertos para la Transformación de la Educación Superior**. Colección Encuentros. Caracas.
- Termes, R. (2000). *Etica y Mundo de los Negocios*. [en linea]. <http://www.ufm.edu.gt/ufm/termes/etica.htm> [Consultada 23/11/00]
- UNESCO (2001). Calidad en las Universidades [en linea]. [Http://www.uned.es/catedra\\_unesco\\_cad/calidad\\_universidades.htm](Http://www.uned.es/catedra_unesco_cad/calidad_universidades.htm) [Consultada 20/05/01]
- Universidad del Zulia (1998). Plan Estratégico. LUZ. Venezuela.
- VAD. LUZ (1999). Documentos Proyecto de Auto-Evaluación Columbus. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Valpardo, Isabel (1998). “Modernidad y Postmodernidad del Diseño Organizador”. En: **Esic Market**. Mayo-Agosto. España.
- Vázquez, José Luis (1999). Evaluación Institucional Integral de los Programas Académicos Universitarios y su vinculación efectiva a las demandas de políticas de desarrollo económico social. Caso Universidad del Zulia. Ponencia presentada en el Congreso del CLAD México.
- Villarroel, Cesar A. (1998). La Nueva relación entre el Estado y la Comunidad Universitaria: Un mejor trato para la Universidad. Caracas: UCV.
- Villarroel, César (2000). Sistema de evaluación y acreditación de las Universidades (SEA). OPSU. Venezuela.