



REICE. Revista Iberoamericana sobre  
Calidad, Eficacia y Cambio en Educación  
E-ISSN: 1696-4713  
RINACE@uam.es  
Red Iberoamericana de Investigación Sobre  
Cambio y Eficacia Escolar  
España

Pertuz Belloso, Rafael Antonio

INTEGRACIÓN DE LOS SUB-SISTEMAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS  
INSTITUTOS UNIVERSITARIOS VENEZOLANOS

REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 11, núm. 1,  
2013, pp. 6-19

Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar  
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55125665002>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



## INTEGRACIÓN DE LOS SUB-SISTEMAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS INSTITUTOS UNIVERSITARIOS VENEZOLANOS

*Rafael Antonio Pertuz Belloso*

Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación  
(2013) - Volumen 11, Número 1

<http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art1.pdf>

Fecha de recepción: 23 de agosto de 2012  
Fecha de dictaminación: 22 de septiembre de 2012  
Fecha de segundo envío: 10 de noviembre de 2012  
Fecha de aceptación: 12 de noviembre de 2012

**L**os sistemas educativos en América Latina guardan una situación de disparidad hacia el medio social del cual surgen y al cual se dirigen. Esta situación se torna más evidente en educación superior, ya que históricamente, este sub-sistema se estructuró a través de la asimilación acrítica de modelos organizacionales externos. Dichos modelos guardaban poca relación con los problemas y necesidades latinoamericanos, de tal forma que la asimilación quedó limitada a una simple reproducción formal. Una de las consecuencias actuales de ese proceso es la incapacidad de las instituciones de educación superior (I.E.S) para insertarse en proyectos de desarrollo nacional, incumpliendo así su responsabilidad con la sociedad.

Desde estas ideas, puede decirse que actualmente las I.E.S han venido perdiendo pertinencia y convirtiéndose en espacios públicos reproductores de las desigualdades de su entorno, ajenas incluso a los requerimientos ocupacionales del mercado, debido principalmente a barreras como: la atomización de la administración pública, el surgimiento de marcadas tendencias tecnócratas, y quizás, la poca capacidad gerencial para liderar los cambios desde el Estado.

Ahora bien, en Venezuela lo que hoy se conoce como educación superior es el producto de un proceso de diversificación y diferenciación de instituciones como consecuencia de políticas explícitas o implícitas formuladas por los distintos gobiernos de la democracia representativa a partir de la primera mitad de la década del sesenta. Los dos primeros Gobiernos de la década, hicieron explícitas para la educación las políticas de: democratización y modernización, haciendo énfasis en la primera de ellas. (Castellano, 2002)

Para 1960 existían nueve instituciones, siete universidades (5 oficiales y 2 privadas) 1 Instituto Pedagógico y 1 Instituto Politécnico (ambos oficiales). A partir de 1970, bajo el primer Gobierno social-cristiano presidido por el Dr. Rafael Caldera, se hizo explícita la política de modernización y las estrategias de diversificación y regionalización del más alto nivel de la educación. (Castellano, 2002)

En 1972, se anunció el proyecto de creación de Institutos Regionales de carreras cortas, preferentemente en el campo técnico. Esta política y sus estrategias abrieron cauce para el crecimiento de la oferta privada en ese nivel educativo. Como consecuencia de esta orientación que fue continuada por los distintos gobiernos, para 1995 existían aproximadamente 115 instituciones, de las cuales el 72% ofrecían carreras cortas estando entre ellas los Institutos Universitarios Tecnológicos. De esas instituciones, el 48% eran privadas. (Castellano, 2002)

Paralelamente ocurrió el crecimiento de la matrícula. Este crecimiento fue particularmente importante en la década del setenta y continuó favoreciendo a las universidades públicas. Venezuela alcanzó el modelo de acceso de masas en 1975 cuando la población entre 20 y 25 años incorporada a ese nivel educativo era de casi 20%. (CNU-OPSU, 1994)

Entre 1980 y 1998, y como consecuencia de la puesta en marcha de los paquetes neoliberales, el Estado venezolano se debilitó en su papel rector de la educación y en particular de la superior, generándose un proceso de deterioro de las plantas físicas, de laboratorios y equipos y en general de las condiciones académicas de estas instituciones, entre las cuales las más afectadas fueron los institutos universitarios tecnológicos. (Castellano, 2002)

Desde el año 1999, el Ministerio de Educación declara la reorganización académica y administrativa de los Institutos y Colegios Universitarios del país para lo cual nombró Comisiones de Transformación y Modernización, encargadas de adoptar medidas administrativas y académicas que resulten procedentes

en virtud de su competencia y proyectar las reformas técnicas y administrativas que sean convenientes para la institución y elevarlos a la consideración del Viceministro de políticas académicas.

La causa principal de la reorganización antes señalada se debió a que los mismos fueron perdiendo paulatinamente los principios filosóficos que los identificaban y se convirtieron en terrenos moldeables y altamente fértiles para la perpetuación del clientelismo político, la improvisación y el liderazgo promovido por las cúpulas partidistas. En estos institutos, coexisten problemas tanto de forma como de fondo que han desdibujado tanto la visión como la misión que estas casas de estudios superiores pudieran cumplir en el espectro de posibilidades alternativas para la educación. (CNU/OPSU, 2002)

En este sentido, se puede afirmar que los Institutos Tecnológicos del país se encuentran divorciados de los postulados que le otorgan sentido y coherencia a la formación tecnocientífica. El marasmo académico y administrativo generado por los vicios dentro de su estructura organizacional, que sostiene la superestructura institucional, es antagónica a los nuevos paradigmas gerenciales del siglo XXI, los cuales, exigen cambios radicales a corto plazo que permitan construir el camino para redefinir el modelo educativo imperante en respuesta a las demandas sociales y económicas. (Castellano, 2002)

Tomando en cuenta lo anterior, la problemática de la estructura académica resulta particularmente significativa debido a las dificultades que se presentan para implementar estructuras novedosas que deben superar factores culturales muy arraigados en la actividad académica del sub-sistema de educación superior, en especial los institutos universitarios. Sobre la importancia que revisten los logros de metas en la prosecución de objetivos, se presenta esta investigación en cuanto a la búsqueda de respuestas para caracterizar los sub-sistemas integrantes de la estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos.

Desde esta perspectiva, la estructura organizacional configura la forma como las personas se comportarán o como actuarán en el escenario organizacional, lo cual indica que estas instituciones deben ser estudiadas como organizaciones, las cuales se describen como agrupamientos humanos que persiguen objetivos comunes, en forma racional y consciente, que a su vez están sujetas a una serie de restricciones y a determinados recursos. Según esto, toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades.

En este contexto, se concibe la estructura como un elemento integrador de las actividades que se desarrollan en una organización. Es un instrumento a través del cual la organización puede realizar sus objetivos. Como instrumento los mandos administrativos lo utilizan para definir las actividades a desarrollar, las personas que deban realizarlas, los recursos y los medios a emplear, las relaciones entre las personas, puestos de trabajo y unidades de la organización, los sistemas y los procedimientos para el mejor desarrollo de las actividades y el mejor empleo de los recursos.

Es por ello, que la estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo, que sus miembros deben realizar para alcanzar los objetivos propuestos. La estructura, desde el punto de vista de la teoría de la administración, es el modo en que una organización establece las relaciones entre sus componentes o sub-sistemas y sus modos de interrelación.

Con respecto a lo antes mencionado, se hace indispensable considerar las organizaciones como sistemas totales que interactúan como sub-sistemas que integran la estructura organizacional. Desde esta idea, el análisis de estos sub-sistemas ideológico, orgánico-estructural, tecnológico, psico-social y normativo,

proporcionan resultados que permiten establecer diferencias y semejanzas, en cuanto al tipo de estructura organizacional de cualquier institución de educación superior a estudiar, ya que con esta metodología podría sustentar hallazgos significativos en cuanto a condicionantes en los logros institucionales, desfases en el diseño organizacional, rigidez organizacional, y todos aquellos atributos que impiden el adecuado cumplimiento de los fines institucionales.

En consecuencia, se hace importante caracterizar la integración de estos sub-sistemas, a fin de proponer cambios concretos en la dinámica organizacional, además de sugerencias que permitan que esta estructura organizacional adquiera dinamismo y eficacia, que se evite la repetición de los defectos e insuficiencias que han caracterizado a las instituciones de educación superior, cuya rigidez y desarticulación limita su eficacia y su alcance, así como su capacidad de enfrentarse con éxito a los procesos de cambio económico y social.

## 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Cardoso (2006), plantea que el enfoque de sistemas considera a la organización como una entidad que se encuentra en constante interacción con su ambiente. También señala la existencia de diversas relaciones entre sus componentes internos llamados sub-sistemas. Así, esta teoría conceptualiza a la organización como un sistema o un todo unitario compuesto por dos o más subsistemas interdependientes con ciertos límites vinculados a un supra-sistema que es el medio ambiente.

Con base en lo anterior, puede deducirse que esta teoría se presenta una diferencia sustancial con la teoría de la organización tradicional, ya que ésta utiliza un enfoque de sistema cerrado altamente estructurado; mientras que la de sistemas, la conceptualiza como una entidad abierta hacia los requerimientos del ambiente.

En este aspecto, puede decirse que tipológicamente las estructuras organizacionales presentes actualmente en las I.E.S venezolanas, suelen comportarse con una conceptualización o esquema tradicional, ya que estas suelen tener comportamientos inclinados hacia una entidad cerrada, sin embargo, existen instituciones que contrariamente buscan relacionarse con el ambiente.

Del mismo modo, Kast y Rosenzweig (1998) plantean que una organización puede ser considerada como un sistema socio-técnico abierto integrado de varios sub-sistemas importantes:

- a. El sub-sistema de objetivos y valores: hace referencia a los propósitos que se deben alcanzar en una organización.
- b. El sub-sistema técnico: se enfoca al conocimiento, técnicas e infraestructura requeridos para el desempeño de las tareas.
- c. El sub-sistema psico-social: está integrado por sujetos y grupos en interacción, por lo que abarca el comportamiento individual, la motivación, la relación de función y posición, dinámicas de grupos y colaboración. También analiza los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de las personas.
- d. El sub-sistema estructural: se encarga de las diversas formas en que las tareas o actividades de la organización están divididas (diferenciación) y son coordinadas (integración). De ahí

que considera los estatutos y manuales de la organización para señalar las descripciones de puesto y posición, así como las reglas y procedimientos susceptibles de ser aplicados.

- e. El sub-sistema administrativo: abarca a la organización al relacionarla con su medio ambiente, fijar los objetivos, desarrollo de planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control. De esta manera a este componente le corresponde el perfeccionamiento de las fases del proceso administrativo: planeación, organización, ejecución, control y evaluación.

Como puede verse, para el enfoque de sistemas, una organización está integrada por estos cinco componentes, los cuales se interrelacionan mutuamente y si funcionan correctamente, se dice que la organización está en equilibrio, es decir, alcanza sus objetivos y metas tanto para los miembros como para el medio ambiente específico en el que se desenvuelve. En cambio, si uno o más de estos componentes no realizan sus tareas o actividades de una forma apropiada, la organización entra en un desequilibrio, por lo que se generan problemas los cuales obstaculizan el logro de las metas y objetivos.

En este mismo orden de ideas, Campos (2002) analiza la problemática que sobre la calidad de la educación superior ejerce el crecimiento de las instituciones y la complejidad a que esto conlleva, tanto en el quehacer administrativo como en el académico-administrativo. Dicho crecimiento, por el corto tiempo en que se produjo y por las condiciones, a veces poco favorables, que han predominado en ese proceso, ha llevado a las I.E.S a un claro problema organizacional.

Campos (2002), también menciona que para el análisis de la organización, se debe partir de diversos planteamientos provenientes de la teoría de organización:

- La organización se entiende como una entidad con límites relativamente identificables integrada por personas y órganos interrelacionados; con un cuerpo normativo; con sistemas de comunicación; con recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos; que existe en un medio ambiente para cumplir con fines específicos.
- La estructura se conforma tanto por el modo en que están integradas las partes de la organización para que ésta pueda cumplir con sus fines, como por la forma en que está dividido el trabajo de la institución. En ella se incluye específicamente a los órganos, sus niveles jerárquicos, sus funciones, finalidades y sus procesos de comunicación.

Con base en lo anterior, el autor conceptualiza la organización como un sistema total, que puede ser analizado en dos niveles: el de los elementos que constituyen la actividad exclusivamente académica y el que es nuestro objeto de estudio, que se centra en la organización académico-administrativa, entendida como la manera, estrategia o modelo de gestión que cada institución adopta para la realización de sus funciones sustantivas. A partir de la noción de la organización de las I.E.S como un sistema total se debe descomponer para su análisis, en cinco sub-sistema básicos:

- Sub-sistema ideológico: Caracteriza todos aquellos elementos simbólicos que orientan y/o determinan las conductas tanto individuales como grupales. Cuestiones tales como: filosofía institucional, valores, creencias, las ideas, grado de democracia; reconocimiento de la labor grupal y la percepción que se tenga sobre el grado de trascendencia de la misma, son elementos considerados en este sub-sistema.
- Sub-sistema orgánico-estructural: Comprende todo lo referente a la infraestructura organizacional y a la manera como ésta ha sido acomodada. Aquí resaltan cuestiones tales

como: órganos generados, tipo de relaciones y jerarquías, adaptabilidad que la organización presenta al medio ambiente; coherencia entre los fines institucionales y la percepción que se tiene sobre los requerimientos del desarrollo regional; congruencias entre los objetivos y la estructura; flexibilidad organizacional; ausencia de burocratización, grado de descentralización de sus procesos de gestión, así como la oportunidad y la suficiencia de la información.

- Sub-sistemas tecnológico: Este conceptualiza todos los elementos relativos a los procesos instrumentales por parte de la organización. Algunos elementos incluidos en este sub-sistema son: las tecnologías predominantes, los métodos de trabajo, incorporación de innovaciones científicas y tecnológicas en los procesos y métodos de trabajo institucional; grado de especialización de los mismos; interdependencia; interdisciplinariedad; efectividad y orden organizacional y las condiciones físicas del mismo.
- Sub-sistema psico-social: Este hace referencia a las relaciones interpersonales en la organización tanto a nivel grupal como individual. En este sentido este sub-sistema considera como factores de análisis la motivación, el liderazgo, el sistema de esfuerzos, situación económica tanto de individuos como de organizaciones, desarrollo del personal; identificación con los intereses y objetivos institucionales; colaboración; creatividad; motivación y clima de trabajo.
- Sub-sistema normativo: Este conceptualiza todos aquellos preceptos y reglamentaciones que pretenden normar la actividad misma de la institución. Algunos factores de análisis característicos de este sub-sistema son: los contratos colectivos, las leyes orgánicas, los reglamentos interiores de trabajo, adecuación; oportunidad; flexibilidad; incorporación y asimilación de las normas, así como el cumplimiento de las mismas.

Desde estas ideas, el análisis de estos sub-sistemas propuestos por el autor, proporciona resultados que permiten establecer diferencias y semejanzas, en cuanto al tipo de estructura organizacional de cualquier institución de educación superior a estudiar, ya que con esta metodología podría sustentar hallazgos significativos en cuanto a condicionantes en los logros institucionales, desfases en el diseño organizacional, rigidez organizacional, y todos aquellos atributos que impiden el adecuado cumplimiento de los fines institucionales.

Por otro lado, Valledor (2002), propone algunos modelos y estructuras organizacionales, donde enfatiza que el diseño es importante para el desarrollo de las funciones de una organización, y que existen una serie de factores que el diseñador deberá tener en cuenta para el diseño efectivo de las estructuras organizativas. Menciona entre ellos:

- a. Misión y objetivos de la organización: La determinación de objetivos permite a la organización contar con una guía en su accionar, que durante su existencia realiza un proceso cíclico (por períodos) de formulación de objetivos. Previo a esto, en el nivel superior se define la misión de la organización, cuyo concepto posee mayor relevancia y en el tiempo mayor duración que el de objetivos. La misión consiste en la expresión de su razón de existir, la cual posee características que superan el espacio temporal y espacial. En definitiva, la misión es la definición precisa de la actividad central de la organización y guía el destino de la misma. Una vez que la organización haya podido definir con precisión su misión, es posible la determinación de objetivos que sean específicos, realistas y conducentes de su

accionar. Por lo tanto, el punto de partida del diseño estructural es la consideración de la misión, ya que ella fundamentará sus objetivos, estrategias, los planes y sus actividades.

- b. Elección de las estrategias adoptadas para el logro de los objetivos: La estrategia es el camino elegido para el logro de los objetivos y de las metas establecidas. La estructura, a su vez, es un medio que ayuda a la organización a alcanzar esos objetivos. Por lo tanto, existe una estrecha relación entre estrategia y estructura y un orden de prelación: la estructura debe ajustarse a la estrategia. Para que una organización sea eficiente y eficaz, su estructura debe partir de los objetivos y estrategias fijados. Las organizaciones pequeñas (un solo producto o servicio) requieren una estructura sencilla y simple, con una gran concentración de autoridad en el máximo nivel de la organización y con pocas reglamentaciones del comportamiento del resto de los participantes. Estas estructuras son orgánicas. A medida que la organización va creciendo en volumen de operaciones, se expanden en la cobertura de sus productos o servicios, deben desarrollar gran capacidad de adaptabilidad y flexibilidad, al enfrentarse a usuarios diferentes.
- c. La tecnología y la estructura: La estructura se ve condicionada por la tecnología que necesita el núcleo de operaciones para realizar las actividades. Cuando el sistema técnico es regulador, los trabajadores tienen poca libertad de acción, pues dependen de la programación de sus tareas que ya viene determinada. En el primer caso, la estructura será burocratizada y mecanicista.

## 2. MARCO METODOLÓGICO

Para efectos de esta investigación, se asumió el posicionamiento epistemológico empírico analítico o paradigma positivista, ya que se establecieron conexiones hipotético-deductivas de enunciados que permiten la deducción de hipótesis empíricamente relacionadas con caracterizar los sub-sistemas integrantes de la estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos.

Desde esta perspectiva, esta investigación se caracterizó como un estudio de tipo descriptivo con un diseño de campo no experimental, transeccional, descriptivo, debido a que mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información, como son los cuestionarios y las entrevistas, se pudo determinar el nivel de incidencia y el valor de la variable estudiada.

Dentro de esta perspectiva, este estudio está dirigido al sub-sistema de Educación Superior, específicamente los institutos universitarios de Maracaibo y Cabimas. Estos institutos se encuentran ubicados geográficamente en las ciudades de Maracaibo y Cabimas del Estado Zulia. Esta investigación se realizó durante el período comprendido entre los meses de junio a noviembre del año 2010.

La población del estudio estuvo constituida por un conjunto de 746 sujetos de investigación integrada por dos (02) directores, dos (02) subdirectores académicos, dos (02) subdirectores administrativos y 740 profesores. Ahora bien, tomando en cuenta que la población que representa el estrato poblacional de directores, subdirectores administrativos y académicos, está conformada por escasas unidades de investigación, por lo que estas fueron asumidas como muestra en su totalidad recurriendo a un censo. Para el caso del estrato poblacional profesores, se recurrió a su determinación la fórmula propuesta por Sierra (2001) para poblaciones finitas, quedando definida como  $n=88$ . Para la determinación de la

muestra en las diferentes instituciones se aplicó la fórmula de Shiffer (1997) citado por Sierra (2001), arrojando los siguientes resultados (cuadro 1):

**CUADRO 1. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE PROFESORES POR INSTITUCIONES**

Instituciones	Profesores
Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo	51
Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas	37
Total	88

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, en el presente estudio se realizó un cuestionario de preguntas cerradas, diseñado en escala de Likert, utilizando cuatro alternativas de respuesta Nunca (1), Casi nunca (2), Casi siempre (3), Siempre (4). Este instrumento está compuesto de quince (15) afirmaciones o ítems correspondientes a la variable estudiada.

Asimismo, de acuerdo a la escala de Likert mencionada, se determinaron las frecuencias de respuestas de acuerdo a los cuatro (4) criterios utilizados en el instrumento aplicado, tomando como tendencia negativa las opciones (1) y (2), la tendencia media las opciones (2) y (3), y finalmente la tendencia positiva las opciones (4) y (5) de la encuesta, para de esta forma considerar a toda la muestra por igual, sin dejar de evaluar a cada uno de las intenciones de respuestas generadas por la población encuestada.

Para la verificación de la validez del instrumento, se recurrió a la comprobación de las afirmaciones o ítems a través de la consulta de cinco (5) expertos, tomando en cuenta su estructura, redacción, vocabulario, tipo de preguntas y la pertinencia de los contenidos. En cuanto a la confiabilidad, se determinó aplicando una prueba piloto a una muestra de 15 sujetos con características similares a las del estudio y a cuyos resultados se les aplicó el coeficiente de confiabilidad de CRONBACH ( $\alpha$ ), con el apoyo del paquete estadístico SPSS for Windows, versión 10.0, arrojando como resultado  $\alpha = 0,926$ , lo cual comprueba un nivel aceptable de confiabilidad.

### 3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

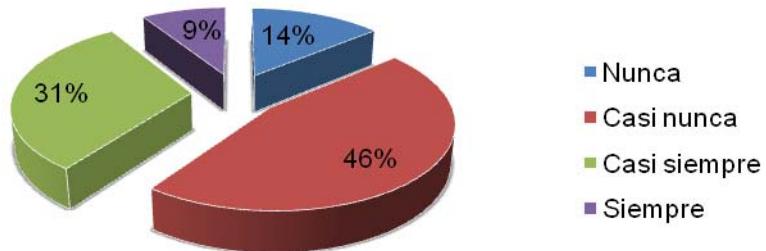
A continuación se presentan los resultados generales obtenidos de la aplicación del instrumento sobre la integración de los sub-sistemas, el cual fue suministrado a la población seleccionada, para dar respuesta al objetivo dirigido a caracterizar los sub-sistemas integrantes de la estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos.

En la tabla 1 y el gráfico 1 se analiza de forma general la integración de los sub-sistemas, el cual arrojó el siguiente resultado: el 46 % de los directores sub-directores administrativo, sub-directores académicos y profesores de los institutos universitarios de Maracaibo y Cabimas consultados en la muestra manifestaron que casi nunca, el 31 % casi siempre, el 14 % nunca y el 9 % siempre. Estos resultados indican en la muestra seleccionada una tendencia negativa.

TABLA 1. TABLA GENERAL DEL ANÁLISIS DE LA INTEGRACIÓN DE LOS SUB-SISTEMAS

<i>Indicador</i>	<i>Nunca</i>				<i>Casi nunca</i>				<i>Casi siempre</i>				<i>Siempre</i>			
	director	subdirector administrativo	subdirector académico	profesor	director	subdirector administrativo	subdirector académico	profesor	director	subdirector administrativo	subdirector académico	profesor	director	subdirector administrativo	subdirector académico	profesor
Ideológico	66.6	33.3	33.3	58.3	33.3	33.3	33.3	33.7	0.0	33.3	33.3	4.5	0.0	0.0	0.0	3.4
Orgánico-estructural	16.6	16.6	0.0	34.1	66.6	50	50	58	16.6	33.3	50	3.8	0.0	0.0	0.0	4.1
Tecnológico	0.0	0.0	0.0	8.7	50	50	33.3	57.6	33.3	50	50	30	16.6	0.0	16.6	3.8
Psico-social	0.0	0.0	0.0	5.7	83.3	66.6	66.6	87.5	16.6	16.6	33.3	3.4	0.0	0.0	0.0	3.4
Normativo	0.0	0.0	0.0	6.1	16.6	16.6	33.3	4.5	50	50	66.6	33.3	33.3	33.3	0.0	56.1
Promedio	17	10	7	23	50	43.3	43.3	48.3	23.3	37	47	15	10	7	3.3	14.2
<b>Porcentaje</b>	<b>14%</b>				<b>46%</b>				<b>31%</b>				<b>9%</b>			

GRÁFICO 1. VISIÓN GENERAL DE LA INTEGRACIÓN DE LOS SUB-SISTEMAS



De acuerdo con estos resultados obtenidos, se evidencia una clara desintegración de los sub-sistemas integrantes de la estructura organizacional, por lo cual puede inferirse que el sistema y sus partes, es decir los sub-sistemas, se encuentran en desequilibrio impidiendo así el cumplimiento de las funciones sustantivas de las instituciones analizadas, además de constituirse un obstáculo para el logro de las metas y objetivos institucionales.

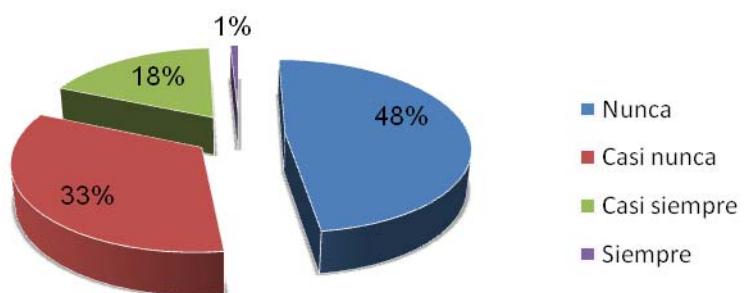
En la tabla 2 se continúa con el análisis de los resultados en forma detallada de cada sub-sistema, obtenido de la aplicación del instrumento sobre la integración de los sub-sistemas, el cual fue suministrado a la muestra seleccionada para dar respuesta al objetivo dirigido a caracterizar los sub-sistemas integrantes de la estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos.

**TABLA 2. TABLA DETALLE DEL ANÁLISIS DE CADA SUB-SISTEMA INTEGRANTE DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

<i>Indicador</i>	<i>Nunca</i>				<i>Casi nunca</i>				<i>Casi siempre</i>				<i>Siempre</i>			
	director	subdirector administrativo	subdirector académico	profesor	director	subdirector administrativo	subdirector académico	profesor	director	subdirector administrativo	subdirector académico	profesor	director	subdirector administrativo	subdirector académico	profesor
<b>Ideológico</b>	47.9				33.5				17.8				0.8			
<b>Orgánico-estructural</b>	16.9				56.2				25.9				1			
<b>Tecnológico</b>	2.3				47.7				40.8				9.2			
<b>Psico-social</b>	1.4				80.2				17.5				0.9			
<b>Normativo</b>	1.5				17.8				50				30.7			

El gráfico 2 muestra el análisis de para el sub-sistema ideológico donde el 47.8 % de los directores subdirectores administrativo, sub-directores académicos y profesores de los institutos universitarios de Maracaibo y Cabimas consultados en la muestra manifestaron que nunca están presentes los atributos del referido sub-sistema, el 33.4 % casi nunca, el 17.7 % casi siempre y el 0.8 % siempre. Estos resultados indican en la muestra seleccionada una tendencia negativa, lo que demuestra que para este sub-sistema caracterizado por todos aquellos elementos simbólicos que orientan y/o determinan las conductas tanto individuales como grupales, no se encuentra integrado en las instituciones estudiadas.

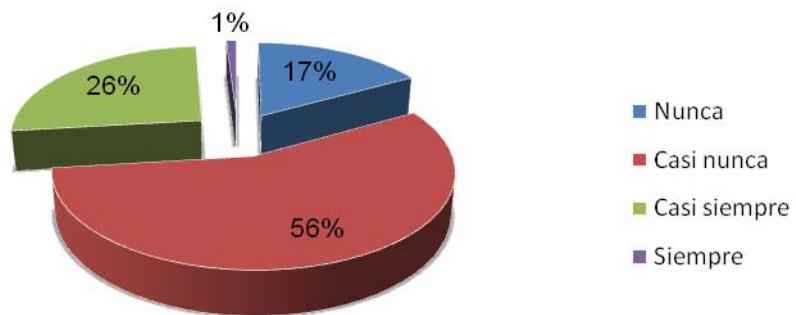
Tomando en cuenta estos resultados, y basándose en las observaciones realizadas en las instituciones analizadas, se evidencia en el sub-sistema ideológico comportamientos muy diferenciados en los integrantes de las organizaciones, con poca o escasa relación entre ellos, generando un escala de valores no acordes con la cultura y simbología organizacional, lo cual ha traído como consecuencia el incumplimiento de las funciones sustantivas de las organizaciones analizadas.

**GRÁFICO 2. ANÁLISIS DE LA INTEGRACIÓN DEL SUB-SISTEMA IDEOLÓGICO**


El gráfico 3 muestra el análisis del sub-sistema orgánico-estructural donde el 56.1 % de los directores subdirectores administrativo, sub-directores académicos y profesores de los institutos universitarios de Maracaibo y Cabimas consultados en la muestra manifestaron que casi nunca están presentes los atributos del referido sub-sistema, el 25.9 % casi siempre, el 16.8 % nunca y el 1 % siempre. Estos resultados indican en la muestra seleccionada una tendencia media, lo que demuestra que para este sub-sistema comprendido por todo lo referente a la infraestructura organizacional y a la manera como ésta ha sido acomodada, se encuentra medianamente integrado en las instituciones estudiadas.

Asumiendo estos resultados, y basándose en las observaciones realizadas en las instituciones analizadas, se evidencia en el sub-sistema orgánico-estructural poca diferenciación y coordinación en las tareas y funciones asignadas a todos los integrantes de las instituciones analizadas, lo cual ha impactado directamente en los procesos académico-administrativos, haciéndolos lentos y poco eficientes, evidenciando una asincronía estructural entre los aspectos orgánico (personas) y sus funciones en la estructura organizacional, lo cual se debe a la alta burocratización para el cumplimiento de dichas tareas o funciones.

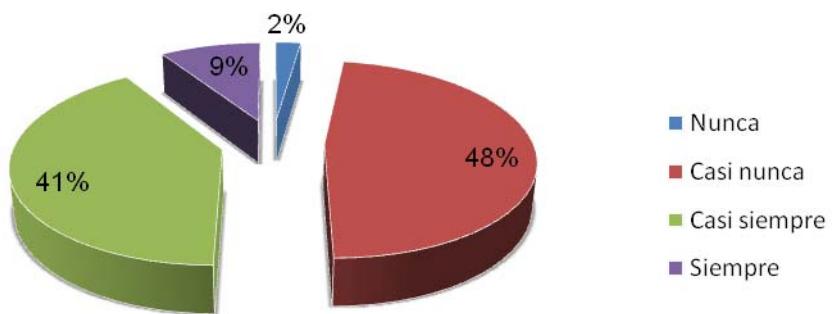
**GRÁFICO 3. ANÁLISIS DE LA INTEGRACIÓN DEL SUB-SISTEMA ORGÁNICO-ESTRUCTURAL**



El gráfico 4 muestra el análisis del sub-sistema tecnológico donde el 47.7 % de los directores sub-directores administrativo, sub-directores académicos y profesores de los institutos universitarios de Maracaibo y Cabimas consultados en la muestra manifestaron que casi nunca están presentes los atributos del referido sub-sistema, el 40.8 % casi siempre, el 9.2 % siempre y el 2.1 % nunca. Estos resultados indican en la muestra seleccionada una tendencia media, lo que demuestra que para este sub-sistema comprendido por todos los elementos relativos a los procesos instrumentales por parte de la organización, se encuentra medianamente integrado en las instituciones estudiadas.

Apoyándose en estos resultados, y basándose en las observaciones realizadas en las instituciones analizadas, se evidencia en el sub-sistema tecnológico poca o escasa tecnología actualizada, así como métodos de trabajo obsoletos y poco eficientes, además de infraestructura en condiciones precarias, lo cual ha impactado en el logro de procesos instrumentales en las instituciones estudiadas.

**GRÁFICO 4. ANÁLISIS DE LA INTEGRACIÓN DEL SUB-SISTEMA TECNOLÓGICO.**

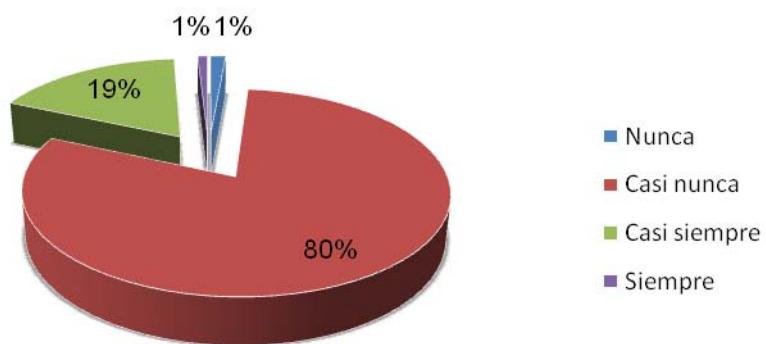


El gráfico 5 muestra el análisis del sub-sistema psico-social donde el 76 % de los directores sub-directores administrativo, sub-directores académicos y profesores de los institutos universitarios de Maracaibo y

Cabimas opinaron que casi nunca están presentes los atributos del referido sub-sistema, el 17.4 % casi siempre, 1.4 % nunca y el 0.8 % siempre. Estos resultados indican en la muestra seleccionada una tendencia negativa, lo que demuestra que para este sub-sistema donde se referencia a las relaciones interpersonales en la organización tanto a nivel grupal como individual, no se encuentra integrado en las instituciones estudiadas.

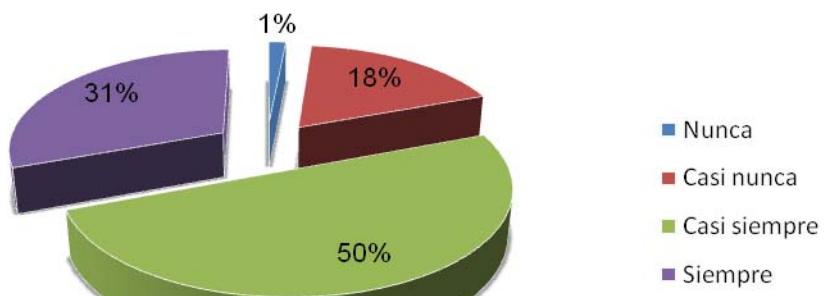
Tomando en cuenta estos resultados, y basándose en las observaciones realizadas en las instituciones analizadas, se evidencia en el sub-sistema psico-social relaciones interpersonales precarias, tanto a nivel grupal como individual, por lo cual ha generado entre los miembros de estas organizaciones poca o escasa cohesión debido a insuficiente motivación, liderazgos dispersos y estructurados solo en formas de relación política, sistema de esfuerzos direccionalizados en aspectos que no promocionan la paz, desarrollo del personal parcialmente inexistente y finalmente clima organizacional orientado al control de la organización y sus integrantes.

**GRÁFICO 5. ANÁLISIS DE LA INTEGRACIÓN DEL SUB-SISTEMA PSICO-SOCIAL**



El gráfico 6 muestra el análisis del sub-sistema normativo donde el 49.9 % de los directores sub-directores administrativo, sub-directores académicos y profesores de los institutos universitarios de Maracaibo y Cabimas opinaron que casi siempre están presentes los atributos del referido sub-sistema, el 30.6 % siempre, 17.7 % casi nunca y el 1.5 % nunca. Estos resultados indican en la muestra seleccionada una tendencia positiva, lo que demuestra que para este sub-sistema conformado por todos aquellos preceptos y reglamentaciones que pretenden normar la actividad misma de la institución, se encuentra integrado en las instituciones estudiadas.

Apoyándose en estos resultados, y basándose en las observaciones realizadas en las instituciones analizadas, se evidencia en el sub-sistema normativo una clara normalización y asimilación de las leyes y reglamentos inherentes a los procesos académico-administrativos, lo cual contrasta con los resultados obtenidos en otros sub-sistemas, que solo indica la co-existencia de tipologías estructurales burocráticas administrativas en las organizaciones analizadas, haciéndolas inflexibles y altamente descontextualizadas con la realidad socio-económica del país.

**GRÁFICO 6. ANÁLISIS DE LA INTEGRACIÓN DEL SUB-SISTEMA NORMATIVO**


Ahora bien, tomando en cuenta los resultados obtenidos, puede decirse que los mismos concuerdan con el planteamiento teórico de Campos (2002), el cual propone que se deben conceptualizar a las I.E.S como un sistema total, que puede ser analizado en dos niveles: el de los elementos que constituyen la actividad exclusivamente académica y el que es nuestro objeto de estudio, que se centra en la organización académico-administrativa, entendida como la manera, estrategia o modelo de gestión que cada institución adopta para la realización de sus funciones sustantivas.

Desde estas ideas, puede afirmarse que los sub-sistemas de los institutos universitarios de Maracaibo y Cabimas estudiados no se encuentran integradas debido a la poca cohesión establecida en estos cinco componentes, los cuales no se interrelacionan mutuamente y, no funcionan correctamente, por lo cual puede decirse que estas organizaciones no están en equilibrio, es decir, no alcanzan sus objetivos y metas tanto para los miembros como para el medio ambiente específico en el que se desenvuelven.

Con respecto a lo antes planteado, puede decirse que los resultados también concuerdan con el planteamiento teórico de Kast y Rosenzweig (1998), quien sostiene que una organización se encuentra desintegrada, si uno o más de sus componentes no realizan sus tareas o actividades de una forma apropiada, por lo cual, la organización entra en un desequilibrio, por lo que se generan problemas los cuales obstaculizan el logro de las metas y objetivos.

En este contexto, se debe mencionar que para la superación de estos procesos de desintegración organizacional, evidenciados en las instituciones estudiadas, se hace necesario iniciar un proceso de repensar estas instituciones de educación superior, en cuanto a su misión, identidad cultural y su relación con los proyectos de desarrollo regional.

#### 4. CONCLUSIONES

Se concluyó que los resultados obtenidos, de los directores sub-directores administrativo, sub-directores académicos y profesores de los institutos universitarios de Maracaibo y Cabimas consultados en la muestra, manifestaron que casi nunca se encuentran integrados los sub-sistemas: ideológico, orgánico-estructural, tecnológico, psico-social y normativo en las instituciones estudiadas, ratificándose de esta forma una marcada tendencia negativa en la integración de los sub-sistemas analizados.

Desde esta perspectiva, puede evidenciarse que debido a la falta de integración de los sub-sistemas, estas instituciones evidentemente generan y privilegian en sus integrantes patrones de comportamiento no acordes con la estructura y sus procesos. Por lo cual, es válido mencionar, que estos comportamientos se encuentran alejados de la racionalidad, la flexibilidad y la creatividad, tan necesarias y exigidas por el modelo educativo actual, por lo cual, la estructura se convierte, de este modo en un elemento desintegrador de las actividades que se desarrollan en estas organizaciones, permitiendo así la improvisación en todas las actividades sustantivas institucionales.

Finalmente, debido a la insuficiente integración de los sub-sistemas en los institutos estudiados, se recomienda para su unificación, no solo un cambio de estructura organizacional, sino que también se deben realizar correctivos en la mejora de los patrones de comportamiento o cultura organizacional para hacerlos más acordes con la estructura y sus procesos. Este cambio de cultura organizacional debe mejorar estos comportamientos, haciéndolos más flexibles y creativos. Esta nueva estructura que se recomienda es la de tipo matricial. La estructura matricial propicia y promueve la flexibilidad operativa del trabajo interdisciplinario de profesores y alumnos, además de la mejora sustancial de la eficiencia en el uso de recursos humanos y materiales. Esta estructura se organiza en departamentos como entes ejecutores de los programas académicos, de las coordinaciones docentes y de investigación como dependencias encargadas de la planificación, coordinación y evaluación de tales programas y de los laboratorios como unidades de apoyo a la docencia y a la investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Campos, B. (2002). Estructura y organización académico-administrativa de las Instituciones de Educación Superior. *Documento síntesis del informe del Proyecto 8.1. Coordinación General de Apoyo a la Administración de las I.E.S. Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES)*. Nº 69 México.
- Cardoso, E. (2006). Evaluación de la organización académico administrativa de tres programas de maestría en el campo de la educación con relación a parámetros del CONACYT. Instituto Politécnico Nacional. Escuela superior de comercio y administración. Unidad Santo Tomás. Sección de estudios de postgrado e investigación. Programa de doctorado en ciencias administrativas. *Tesis para obtener el grado de Doctor en ciencias con especialidad en ciencias administrativas*. México D.F.
- Castellano, M.E. (2002) Institutos Universitarios Tecnológicos y Colegios Universitarios en Venezuela. Informe preparado para, El 3er Encuentro Europa-América sobre Formación Tecnológica Profesional. La Habana, Cuba.
- CNU-OPSU (1994). *Boletín Estadístico 11 Tomo I República de Venezuela*. Caracas: Consejo Nacional de Universidades/ Oficina de Planificación del Sector Universitario.
- Kast y Rosenzweig (1998). *Administración de las organizaciones: un enfoque de sistemas y de contingencias*. México: McGraw-Hill.
- Sierra, R. (2001) *Técnicas de Investigación Social*. 14<sup>a</sup> edición. Madrid: Paraninfo.
- Valledor, M. (2002). *Tipos y modelos de estructuras. Usos característicos en el estado actual*. Santiago de Chile: Universidad de Chile / Instituto de Ciencia Política / Escuela de Gobierno, Gestión Pública y Ciencia Política.