

Limitantes al Cambio en la Universidad del Zulia

Morela Pereira Burgos,
morela.pereira@gmail.com
Jazmín Díaz-Barrios
jazmin.diaz@fces.luz.edu.ve
Universidad del Zulia, Venezuela

Resumen

El presente trabajo tiene como propósito explicar las limitantes al cambio en la Universidad del Zulia (LUZ) durante el período 1992-2004. Se empleó un enfoque cualitativo sustentado en entrevistas semi-estructuradas a las autoridades e informantes clave del período, así como en la observación y análisis documental de las gacetas universitarias y otros documentos relevantes. Investigaciones previas revelan que durante las tres gestiones rectorales, se aprobaron 178 cambios planificados. La tendencia fue hacia la ejecución parcial de los mismos, la explicación se encontró en seis obstáculos principales: presupuesto, conservadurismo, estructura organizacional inadecuada, política, indefinición de la direccionalidad institucional e insuficiente desarrollo de la administración. En conclusión, la interacción de estas limitaciones ha impedido el avance de la organización.

Palabras clave: cambio planeado, gestión, limitantes, reforma universitaria, Universidad del Zulia.

Limited to the change in the University of Zulia

Abstract

This paper aims to explain the limiting rate at the University of Zulia (LUZ) during the period 1992-2004. Qualitative approach underpinned by unstructured interviews the authorities and key informants of the period, as well as observation and documentary analysis of academic journals and other relevant documents was used. Previous research shows that during the three steps rectories, 178 planned changes were approved. The trend was towards the partial execution of the same, the explanation was found in six main obstacles: budget, conservative, inadequate organizational structure, policy uncertainty and institutional underdevelopment directionality administration. In conclusion, the interaction of these limitations have prevented the advance of the organization.

Keywords: management, planned change, obstacles, university changes, University of Zulia.

Introducción

La reforma de las instituciones de educación superior (IES), es un tema de agenda permanente para la discusión, debido fundamentalmente, a que la dinámica del cambio es continúa. Nuevas tendencias y requerimientos a lo interno y externo de las mismas, exigen ajustes en sus procesos académicos y administrativos. No obstante, las respuestas a esos cambios varían de un país a otro e incluso de una institución a otra.

En América Latina, a partir de la década de los 80 y con mayor énfasis en los 90, algunos países llevaron a cabo procesos de cambio como respuesta al movimiento promovido por organismos multilaterales, en aspectos diversos como acreditación, calidad, equidad, pertinencia, internacionalización, entre otros. Los avances de estos cambios en la región, fueron asimétricos ya que estuvieron sujetos a las circunstancias de cada uno de los países. En Venezuela, el sistema de educación superior fue poco permeable a estas reformas, mostrando para el período, escasos avances en los temas de la agenda.

En el caso de las universidades autónomas, entre ellas la Universidad del Zulia, las presiones gubernamentales y de los grupos sociales las llevaron a proponer su propia agenda de reformas. Sin embargo, en la práctica, pareciera no encontrarse el camino. En este caso, la investigación trata el fenómeno en LUZ, como parte del sistema de universidades autónomas del país, durante las gestiones 1992-1996 /1996-2000 y 2000-2004, dado que estos han sido los períodos de mayor efervescencia transformadora que ha vivido la universidad autónoma en los últimos años, para concretarlas y pasar de la agenda a la acción.

En este sentido, el trabajo presentado forma parte de una investigación previa (Pereira et al., 2014) en la cual se identificó que durante el lapso del estudio (tres administraciones estudiadas) fueron aprobadas por el Consejo Universitario (CU) 178 reformas planificadas en los órdenes estructurales, estratégicos, tecnológicos y de productos y servicios. Sin embargo, la tendencia fue hacia la ejecución parcial de las mismas: algunas no alcanzaron a ejecutarse, otras cambiaron sus objetivos o fueron ejecutadas de manera selectiva. A partir de estos

hallazgos, explican esos elementos que de alguna manera limitaron u obstaculizaron la apropiada ejecución de los cambios propuestos.

Metodología

Se trata de un estudio cualitativo con alcance explicativo, cuyo eje central es la unidad de análisis Universidad del Zulia y dentro de ella tres gestiones rectorales. Como eje transversal se emplea la perspectiva hermenéutica-dialéctica, descrita por Martínez (2006) como un proceso interpretativo que va del todo a las partes y de las partes al todo, en un intento de descubrir, comprender y explicar las estructuras o sistemas que se dan en los actores o en la organización, así como las dinámicas entre ellos. Con respecto a las unidades de observación, se tienen en primer lugar, el cuadro de autoridades universitarias de cada período, por ser los máximos representantes de la institución y por ende co-responsables de la gestión de los procesos institucionales, entre ellos la reforma. Adicionalmente, hubo entrevistas a informantes clave de los procesos de cambio. En segundo lugar, el conjunto de documentos emanados de la institución, contentivos de las propuestas de reforma aprobadas por el CU en las diferentes gestiones rectorales -gacetas universitarias (GU) y las memoria y cuenta del período referido, en las cuales se registran los cambios efectuados por las diferentes dependencias de la institución. Asimismo, se consideraron otros documentos oficiales que permitieron conocer aspectos relativos a la gestión de la reforma, tales como: Filosofía de Gestión (1994), Plan de desarrollo estratégico (1998), Lineamientos del plan de transformación (2001), Plan de desarrollo estratégico y transformación de LUZ (2003), entre otros.

En lo que respecta a las técnicas e instrumentos empleados para recolectar la información se empleó una la entrevista semi-estructurada, el análisis de documentos y la observación. La revisión documental, precisó la construcción de matrices de observación, en las cuales se pudiera plasmar la información identificada en los documentos. Con la información extraída de los documentos y con base en la teoría sobre cambio y resistencia al cambio revisada, se procedió a elaborar guías de entrevistas, con un grupo de preguntas generales para todas las autoridades y otras preguntas específicas dependiendo del período al cual perteneciera la autoridad, relativas a las reformas aprobadas en su gestión y obstáculos encontrados;

en total se entrevistaron a once de las doce autoridades del período seleccionado (Rectores, Vicerrectores Académicos, Vicerrectores Administrativos y Secretarios).

De la síntesis entre la revisión documental y las entrevistas, se generaron seis obstáculos definidos como categorías de análisis. Es un estudio que se valida internamente, en la medida en que se desagregaron las diversas categorías en subcategorías a medida que avanzó la investigación; con el objetivo de evitar cualquier posibilidad de omisión de aquellas propiedades conducentes a establecer las relaciones entre las variables intervinientes.

Aspectos teóricos relevantes. Cambio organizacional

El cambio, es un término que tiene distintas acepciones que van desde una sencilla alteración hasta las denominadas reformas y transformaciones. En el terreno organizacional, el cambio puede ocurrir de manera espontánea o de forma planificada. En la primera perspectiva, Etkin y Schvarstein (1997) sostienen que se trata de un apartamiento del proceso de reorganización permanente, que se revela mediante la experimentación de crisis y conflictos. En consecuencia, se genera un proceso de inestabilidad que resulta de la confrontación en las relaciones de poder, los propósitos o el cuestionamiento a las tecnologías e ideologías latentes. Como respuesta, a la desestabilización, la auto-organización del sistema responde con un nuevo orden, creando a la vez, una nueva estabilidad.

En la segunda perspectiva, es decir, la del cambio planeado, Robbins (2004) plantea que se trata de las actividades de cambio intencionales y orientadas a conseguir una meta. Su objetivo es doble, por una parte, mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a las variaciones del entorno y, por otra, modificar el comportamiento de los empleados. Diversas son las teorías que explican el cambio planeado.

Desde una postura dual, Daft (2007), Zimmermann (1998) y Hellriegel y col. (2002) coinciden en que los cambios pueden ser, por una parte, progresivos o paulatinos, y por la otra radicales o de fondo. En el primer caso están representados por una serie de progresiones

continuas que mantienen el equilibrio general de la organización y en algunas ocasiones sólo afectan una de sus partes. Mientras que en el segundo caso, se rompe el marco de referencia de la organización y con frecuencia la transforma por completo. Es en consecuencia, un cambio mayor, e irreversible que supone nuevas formas de pensar y de comportarse. Su impacto distorsiona los patrones de acción actuales e implica correr riesgos y ceder el control.

En los sistemas académicos, asegura Clark (1983) la extensa división de las actividades y poderes, dificulta efectuar un cambio de tipo global. Razón por la cual, los cambios progresivos son una característica constitutiva que deriva de la forma de estructuración de las instituciones universitarias (modelo de organización particular). De acuerdo con el autor, los tres grandes niveles que configuran el sistema de educación superior (infraestructura, establecimiento y superestructura), marchan regularmente a ritmos distintos, con sus respectivos vehículos, orientaciones y fuentes de cambio, que en ocasiones van en direcciones opuestas. En el ámbito de las facultades (infraestructura), la dirección del cambio es hacia la fragmentación ya que la especialización continua de las disciplinas y las profesiones, tienden a debilitar su cohesión.

En cuanto a la universidad como establecimiento, opera como mediadora entre las facultades y el sector externo (superestructura). Son rectores o presidentes elegidos (según sea el caso), que reflejan la distribución del poder en los niveles operativos. En contraste, los grupos ubicados en la superestructura del sistema universitario, maniobran con objetivos y orientaciones radicalmente distintas. El poder estatal se guía por una lógica de coherencia explícita, básicamente administrativa que busca imponer un orden para cohesionar las tendencias atomizadoras de las disciplinas, los establecimientos y los sectores. Adicionalmente, expresa Clark (1983) que los cambios iniciados desde la cúpula, generalmente necesitan del apoyo de los intereses alojados en los niveles inferiores. En tal sentido, los dirigentes precisan convencer en lugar de dictar órdenes, para construir apoyos y coaliciones que permitan emprender sus programas.

Ahora bien, para emprender un proceso de cambio en cualquier organización, incluyendo la universitaria, es necesario conocer en

cuáles factores o elementos de la organización se deben enfocar los esfuerzos del cambio. Al respecto Robbins y Coulter (2005:321-322) así como Stoner y col. (1996:459-460) coinciden en señalar que las opciones de cambio recaen en tres categorías organizativas o en una combinación de ellos: estructura, tecnología y personas (gente). Por su parte, Daft (2007:403-404), identifica cuatro elementos en los cuales el cambio puede operar y ofrecer ventajas para la organización cambios tecnológicos, cambios en los productos y servicios, cambios en la estrategia y la estructura y cambio culturales.

Si bien en las últimas décadas, el cambio organizacional se observa como una tendencia irreversible y constante, no siempre cuenta con la receptividad que se espera. En general, los cambios enfrentan cierta cantidad de resistencia o factores que entorpecen su desarrollo. Al respecto, Robbins (2004:559-562) manifiesta que la resistencia es un proceso natural, que deriva de dos fuentes: individual y organizacional. La individual reside en las características humanas básicas como percepciones, personalidad y necesidades. Estando entre las razones para resistirse, los hábitos, la seguridad, los factores económicos, el miedo a lo desconocido y el procesamiento selectivo de la información.

En cuanto a la fuente organizacional, propia de su naturaleza conservadora, se manifiesta en variables como: inercia estructural (derivada de la incorporación de mecanismos para producir estabilidad ante cualquier modificación); enfoque limitado del cambio (la existencia de subsistemas implica que el cambio ocurrido en alguno de ellos debe afectar al resto debido a su interdependencia); inercia de los grupos (incluso si los grupos quieren cambiar, están sujetos a las normas de los mismos que actúan como restricciones); amenaza a la destreza (si los cambios atentan contra las destrezas desarrolladas por los grupos encontrarán resistencia); amenaza a las relaciones estables de poder (cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones puede implicar una amenaza para las relaciones de poder previamente establecidas en la organización) y finalmente, amenaza a la asignación establecida de recursos. De forma coincidente, Daft (2007:426) sostiene que es natural para la gente resistirse al cambio y en ese sentido existen varias barreras para el cambio, tanto a nivel individual como organizacional.

De manera complementaria, Robbins y Coulter (2005:319) concentran las fuentes de resistencia al cambio en tres variables: incertidumbre, los cambios sustituyen lo ya conocido por la ambigüedad y la incertidumbre, provocando que las personas tiendan a resistirse a ellos; preocupación por pérdidas personales, el cambio amenaza la inversión que se hizo en el status quo por consiguiente, mientras más se invierta en el sistema actual, mayor resistencia tiende a generar y una última fuente, la constituye la creencia de que el cambio no es a favor de los mejores intereses de la organización y su implementación reducirá o afectará los resultados alcanzados.

Como puede verse, los autores son básicamente coincidentes en las motivaciones para la resistencia al cambio. Esta es una realidad que enfrentan todas las organizaciones y en ese sentido cobra relevancia la política del cambio, liderada por los agentes o individuos que ocupan puestos elevados en la jerarquía de la organización. Al respecto, Robbins (2004) plantea que estos agentes no siempre están dispuestos a efectuar los cambios necesarios, ya que suponen una amenaza real a su estatus y posición. Sin embargo, al actuar como agentes del cambio y mostrar cierto grado de flexibilidad, impulsarán cambios de tipo gradual, es decir, los menos amenazadores. Por lo tanto, las luchas por el poder determinarán en buena medida el ritmo y alcance del cambio.

Los factores de resistencia al cambio antes expuestos, pueden manifestarse en cualquier tipo de organización. Sin embargo, si se observa a las universidades pueden encontrarse factores específicos que responden a sus particularidades. Al respecto, Clark (1983) expresa que los sistemas -universitarios- desarrollados imponen numerosos frenos al cambio y son más resistentes a los mismos que los sistemas nuevos. Los grupos académicos perciben los cambios y responden en correspondencia con sus definiciones de lo que es la actividad académica legítima y de su percepción de cómo será afectado su trabajo, su identidad y su tradición. Los cambios deseados se atenúan y fracasan, a menos que se incorporen firmemente a la estructura de trabajo académico, a la red de creencias y a la división de poderes, por ello es fundamental comprender las estructuras existentes y cómo condicionan los cambios posteriores. Añade además, que la resistencia al cambio varía dependiendo del nivel del sistema (infraestructura-establecimiento-superestructura).

Explica el autor, que algunas manifestaciones de la resistencia al cambio están en los procesos y procedimientos normales de los grandes aparatos administrativos (orden burocrático) y su tendencia a convertir los medios en fines; por otra parte, las formas oligárquicas, tienden a resistirse al cambio en la medida en que los grupos gremializados defienden parcelas locales y fragmentadas. Otro obstáculo está relacionado con la influencia política en las decisiones, pues cuando ésta mina de alguna forma la iniciativa y la adaptación en los niveles inferiores, se convierte en una fuente de rigidez.

Por su parte, Casas Armengol (2000:17) en relación a las fuentes de resistencia al cambio en las instituciones universitarias, precisa la existencia de “limitaciones culturales externas” y “limitaciones internas institucionales”. En las primeras se encuentran la tendencia hacia la improvisación, contrarias a la previsión o planificación; grandiosos programas pero sin seguimiento; políticas sin continuidad; cultura tecnológica inmadura; predominio del titulismo sobre el conocimiento; resistencia a la innovación y fuerte interferencia de factores políticos y sindicales. Las segundas, tienen que ver con la indefinición de la direccionalidad institucional; estructuras organizacionales inapropiadas; insuficiente desarrollo de la administración y gerencia modernas y finalmente recursos humanos limitados y diluidos entre muchas instituciones. En suma, el cambio como proceso permanente, considera no sólo la naturaleza de la organización sino el conjunto de elementos asociados a su estructura o modo de organización, pues en ellos radican muchos de los factores que impulsan o restringen la operacionalización del cambio.

Presentación, análisis y discusión de los resultados. El cambio en LUZ: obstáculos al proceso

En el caso particular de la Universidad del Zulia, el proceso de cambio (reformas) emprendido durante las gestiones 1992-1996, 1996-2000 y 2000-2004, encontró seis obstáculos principales, de acuerdo a la percepción de las autoridades del período entrevistadas para esta investigación: el presupuesto, el conservadurismo (statu quo), una estructura organizacional inadecuada, la política, la indefinición de la direccionalidad institucional y el insuficiente desarrollo de la administración, los cuales directa o indirectamente afectaron la consecución de las reformas aprobadas por el Consejo Universitario,

en sus respectivas gestiones. En este sentido, los obstáculos se presentan según el orden de importancia que las autoridades les otorgaron:

Presupuesto

Tal como lo revelaron las Gacetas Universitarias en las tres gestiones estudiadas (1992-1996, 1996-2000 y 2000-2004) el problema presupuestario, genera enfrentamientos continuos entre la institución y el gobierno y conflictos internos provocados por el incumplimiento de compromisos económicos contraídos con los miembros de la comunidad, así como fallas en servicios, obras de infraestructura paralizadas, proyectos académicos y planes de formación truncados como resultado de las deficiencias presupuestarias.

De acuerdo con Lombardi (entrevista personal, 2012) “(...) el presupuesto es un obstáculo que destaca, porque cuando tú llegas lo que haces es administrar lo que hay, porque ya el presupuesto está asignado, es una camisa de fuerza. Eso no ha cambiado, se asigna por porcentaje y te deja poco margen para maniobrar (...)”. Esta afirmación coincide con lo planteado en el informe CINDA (2007) de acuerdo con el cual el presupuesto universitario se ha venido distribuyendo de acuerdo al comportamiento histórico de cada institución y sólo un 5% (a veces menos) se distribuye entre aquellas instituciones que demuestran un mejor desempeño. La asignación responde a una metodología donde se garantizan los gastos rígidos recurrentes año tras año, de los cuales el 85% aproximadamente corresponden al pago de personal, dando un crecimiento natural para cubrir los efectos de la inflación, la devaluación en el tipo de cambio y el crecimiento vegetativo que se genera en los recursos humanos.

Sobre este asunto, Atencio (entrevista personal, 2012) precisa que:

“(...) prácticamente los proyectos que se construyen para elaborar un presupuesto universitario, son desechados a nivel del gobierno nacional, y generalmente, dan cuotas que con el paso de los años ha venido disminuyendo...tú presentas un proyecto donde la investigación es lo primordial, pero entonces las nóminas del incremento salarial y todo lo que tiene que ver con el funcionamiento y manejo universitario arrojan el proyecto, ¿cómo puede avanzar así una institución hacia la reforma? (...)”.

Apreciación reiterada tanto por Naveda (entrevista personal, 2012) como por Bracho (entrevista personal, 2012) y Leiva (entrevista personal, 2012) quienes afirman que sin presupuestos justos no se pueden desarrollar los proyectos. Sin embargo, frente a esta postura Castejón (entrevista personal, 2012) sostiene que “una de las debilidades de la universidad es que no tiene indicadores de gestión que le permitan demostrar un mayor rendimiento y con base en ello exigir un mayor presupuesto (...)”

Partiendo de las opiniones de las autoridades y en atención a los hallazgos encontrados en las GU sobre el tema presupuestario, se observa que ciertamente el esquema de formulación, asignación y entrega del mismo constituyó para las gestiones un obstáculo en la implantación de las reformas aprobadas. Pero adicionalmente, es un asunto que se presta para que las partes -gobierno y universidad- lo empleen como mecanismo de presión o condicionante para el cambio.

En este sentido, el tema del presupuesto se maneja desde dos discursos: el del gobierno de turno, para quienes generalmente es exorbitante y lo convierten en una herramienta de presión para increpar y exigir a la universidad una contraprestación por los recursos asignados; pero también en una estrategia política, para incidir en los cambios del sistema. Mientras que en el discurso de los universitarios, el presupuesto siempre es deficitario y ajeno a la realidad, convirtiéndolo, muchas veces, en el argumento perfecto para excusar la falta de concreción de las reformas. De acuerdo a una investigación de Díaz y col (2006) en la Universidad del Zulia, existen ambos problemas y con igual gravedad: insuficiencia en la asignación e ineficiencia en la ejecución.

Por otro lado, como plantea Villalobos (entrevista personal, 2012) el presupuesto es un obstáculo porque no existen otras fuentes de financiamiento, la falta de diversificación es la que coloca a LUZ en esta posición deficitaria. En este sentido, podría decirse que no es el presupuesto per se, sino la falta de sistematicidad en la consecución de recursos adicionales.

Sin duda alguna el presupuesto es un factor que entraba las reformas en la Universidad del Zulia, pero no determina su consecución. En este sentido, habría que demostrar (como plantea

Castejón) con indicadores de gestión, la inversión de los recursos asignados a la institución y partir de allí, justificar la necesidad de mayores asignaciones para acometer las reformas, pero sustentadas en resultados al menos parciales, que den muestra de una verdadera intencionalidad y logros concretos. Adicionalmente, la diversificación de las fuentes de financiamiento, es otro elemento a poner en el tapete.

Conservadurismo (Statu quo)

El segundo obstáculo señalado fue el Conservadurismo (statu quo) referido básicamente al temor de cambiar un modelo con el cual se viene trabajando y su posible efecto en la posición alcanzada por un individuo o grupo en la institución.

Para Lombardi (entrevista personal, 2012) el conservadurismo:

“(...) era, es y seguirá siendo una traba para el cambio y los profesores universitarios somos los principales culpables...por ejemplo, hemos luchado por la homologación, pero no por la heterologación, porque bajo el primer esquema te pagan igual seas bueno o malo, por lo tanto, preferimos quedarnos homologados a hacer un esfuerzo por diferenciarnos, aprendiendo otro idioma, haciendo un doctorado que nos permita hacer una carrera académica, que tu sueldo obedezca a los méritos de cada uno... pero no, somos en esencia conservadores (...)”.

Sobre este asunto, Castejón (entrevista personal, 2012) expresó que “(...) una transformación requiere cambiarle la base a todo el mundo, por eso quizás mucha gente habla de transformación, pero siempre y cuando no los toquen personalmente a ellos (...)”. Agrega Álvarez (entrevista personal, 2012) siempre el cambio cuesta un poco, por la tendencia que se tiene en la institución de mantener las cosas como están... es difícil superar el temor al cambio del statu quo para compartir una visión de desarrollo (...)”

Las apreciaciones de estas autoridades son consistentes con la literatura sobre la resistencia al cambio, al entenderse como un proceso natural propio de la naturaleza conservadora de la organización (Robbins, 2004; Daft, 2007) asociado a las pérdidas en el dominio personal -statu quo- y la incertidumbre (Robbins y Coulter, 2005). Pero el hecho de que haya sido tan ampliamente estudiado,

convierte este obstáculo en algo manejable para lograr la consecución de los cambios.

Se observó adicionalmente, en la revisión de las GU, que la resistencia a las reformas por intermedio del conservadurismo puede operar de manera distinta conforme a los niveles de la estructura organizacional universitaria. En todos los casos, la reforma se implementa considerando los intereses presentes en cada nivel y la afectación que pueda representar el cambio para cada uno. Por ejemplo en el nivel superior, el cambio referido a la separación de poderes, durante la gestión 2000-2004, aprobado por el CU como propuesta, quedó paralizada aparentemente, porque la separación implicaba que se restara poderes a las autoridades en materia legislativa y electoral con el propósito de que se pudiese dar mayor atención a los aspectos académicos. En concreto no convenía a los intereses del cuerpo, aunque sí a los de la institución, pero el mantenimiento de las posiciones de poder restó espacios a la reforma.

En el nivel intermedio, la propuesta también de la gestión 2000-2004, referida a la agrupación de las facultades por áreas de conocimiento, por ejemplo Ciencias de la Salud, Ciencias del Agro, no prosperó; lo cual responde fundamentalmente a no querer ceder espacios, dejar de ser decano o eliminar el status de facultades para agruparlos en una sola. En este caso privan tanto el poder de las disciplinas, por mantener su preeminencia, como el poder del ejercicio de un cargo, que puede favorecer el ascenso político hacia otros cargos de mayor jerarquía.

Como resultado de este esquema, no siempre las reformas aprobadas encuentran el respaldo necesario para su implementación; pudiera ser empujado por el nivel superior, pero no encuentra apoyo en el resto del sistema. En otros casos, las propuestas no siempre logran llegar al nivel superior para someterlas a la consideración del CU, porque las instancias previas ubicadas en el nivel intermedio y en el nivel base van funcionando como filtros, que amparados en su naturaleza conservadora e influidos por los intereses individuales o grupales, así como por la práctica política, traban, demoran o inhabilitan algunas propuestas que puedan conducir a reformas en la institución.

Otro elemento presente en la Universidad del Zulia, que fortalece el obstáculo del conservadurismo, es su larga trayectoria o antigüedad, lo cual la ha llevado a enraizar prácticas y lógicas propias de la comunidad académica, dificultando aún más romper con el paradigma del statu quo. Sobre el tema Nava (entrevista personal, 2012) refiere como ejemplo el caso de la departamentalización, aprobada como reforma en la gestión 2000-2004, puesto que...

“(...) no se pudo concretar porque además de ser un proyecto complejo, luego que se nace como una estructura de facultades transformar esa forma a departamentos se hizo cuesta arriba, ya que requería voluntad de los profesores y voluntad política en términos universitarios (...)”.

Esta situación se corresponde perfectamente con la postura acerca de que a mayor inversión en el sistema se genera mayor resistencia (Robbins y Coulter, 2005) y con la visión según la cual las estructuras universitarias establecidas no han sido capaces de adaptarse con suficiente celeridad a los cambios, constreñidas por los controles entrecruzados y las formas de gran arraigo que subsisten en sus sistemas (Clark, 1983).

En suma, el conservadurismo constituye un fenómeno de gran arraigo en la institución, que sin lugar a dudas atentó contra la implementación de las reformas en el lapso de gestión estudiado. Sin embargo, hay escasa evidencia en las GU y en los planteamientos de las autoridades acerca de un esfuerzo de reforma que de manera simultánea aborde tanto la organización formal -énfasis de las reformas encontradas- como a las personas, quienes en última instancia expresan desde múltiples posturas la resistencia a los cambios y contribuyen con ello al sostenimiento del statu quo.

Estructura organizacional inadecuada

En tercer lugar, las autoridades declararon como un obstáculo para llevar a cabo las reformas, la presencia de una estructura organizacional inadecuada, que “(...) ya no responde a las actuales circunstancias, convirtiéndose en una traba, más que en una vía para adelantar reformas (...)” (Álvarez: entrevista personal, 2012).

En palabras de Villalobos (entrevista personal, 2012) LUZ tiene una especie de pirámide superpuesta, que hace que las decisiones sean extremadamente lentas. Para Lombardi (entrevista personal, 2012) la estructura de la Universidad del Zulia, al igual que el resto de las autónomas:

“(…) es un paquidermo, una estructura legal arcaica, que data del siglo XIX, fragmentada en facultades, escuelas, departamentos y cátedras, poco flexible y no adaptada a la reforma... es un estructura de feudos que se presta para que los decanos representen intereses corporativos, es decir, van CU a defender su facultad, su escuela y no a la universidad, que es una sola (...)”

En consistencia con estas ideas, Castejón (entrevista personal, 2012) asevera que se trata de una estructura parcelada, que facilita la dispersión de los recursos y atenta contra la transformación. Sobre este particular, hay consistencia con la literatura especializada en el tema: sistema de unidades en el cual las personas trabajan de forma autónoma y tiende al fraccionamiento (Mintzberg y Quinn, 1993), la diferenciación de las partes en compartimientos estancos en el cual los grupos divididos luchan entre sí por ganar recursos y cumplir sus propósitos (Clark, 1983). Se trata en consecuencia, de una configuración rígida, vertical y compleja que provoca decisiones extemporáneas y conspira contra los procesos de reforma.

Al observar a la Universidad del Zulia, desde la perspectiva de su configuración organizativa, desprendiendo cada uno de los elementos que la componen (complejidad, centralización, formalización, división del trabajo) se encuentra que se trata de un obstáculo de tipo estructural, incrustado en el modelo de gestión, un tanto difícil de afrontar si se considera que es una configuración prevista en la Ley de Universidades (1970) vigente. Pero además, su permanencia está fuertemente influenciada por el conservadurismo que reina en la organización.

Política

Un cuarto obstáculo presente en la implementación de las reformas tiene que ver, según los entrevistados, con la política. Si bien es un proceso que forma parte de la actividad universitaria y su ejercicio está consagrado en la Ley de Universidades vigente, a través de la

autonomía para elegir y nombrar sus autoridades, cuando “(...) se distorsiona y se emplea para mantener el poder en ciertos puestos está siendo mal entendida y se convierte en un obstáculo para la universidad (...)” (Álvarez: entrevista personal, 2012).

Según señalamientos de Lombardi (entrevista personal, 2012) la manipulación política se vivencia en muchos aspectos de la vida universitaria, como en el caso de la elección de las autoridades, donde no siempre se elige a los más capaces, académicamente hablando, sino a los apalancados por un grupo político que luego no saben enfrentar el cargo, con pérdida para la institución.

En este caso aparece, según Clark (1983) la administración no profesional, que pone la dirección en manos de aficionados, lo que a la postre genera una estrecha ligazón entre la administración y el profesorado. El decano o rector constituyen una especie de jefe temporal que representa al grupo y que está consciente de que su poder depende de la venía de aquel.

Para Villalobos (entrevista personal, 2012) “(...) muchas de las reformas no progresan por mezquindades políticas, la propuesta puede ser muy buena pero si los oponentes políticos son mayoría es poco lo que puedes hacer y si son minoría siempre tratan de entorpecer el proceso (...)”

Por otra parte Méndez (2004) señala que en la mayoría de los casos es sólo el monopolio que ejercen algunos grupos o personas sobre las voluntades que se unen o se protegen en un partido o en un movimiento de electores o de independientes. La política, agrega el autor, constituye un proceso regular en la institución, pero si se toma como momento de coerción, es fatal para el partido y la institución educativa

En este sentido, la politización de la estructura académica, mas que el ejercicio de la política, se constituye en un obstáculo para acometer las reformas en la Universidad el Zulia, en la medida en que algunas decisiones cruciales para la institución, atienden a criterios que convienen a los grupos políticos, solapando los criterios académicos e institucionales. El fenómeno responde a lo que Clark (1983) llama, autoridad política: una forma legítima de poder en el interior y alrededor

de los sistemas de educación superior, por intermedio de la cual los diversos grupos exigen cada vez más participación en la toma de decisiones.

Indefinición de la direccionalidad institucional

Seguidamente, en el quinto lugar, las autoridades expresaron como un obstáculo a la ejecución de las reformas la indefinición de la direccionalidad institucional, entendida como la falta de continuidad de las políticas institucionales en torno a las funciones esenciales de la organización -docencia, investigación y extensión- así como a las de apoyo -administrativas- formuladas de una gestión a otra, más que la carencia de políticas.

Se argumenta -Nava (2012), Naveda (2012), Lombardi (2012)- que en muchos casos las reformas pierden fuerza al verse modificadas o eliminadas las guías de acción planteadas para su ejecución. Tal es el caso, del Plan de Desarrollo Estratégico aprobado e iniciado durante la gestión del rector Villalobos (1996-2000), el cual, en el siguiente período fue paralizado. De acuerdo a los testimonios y las GU, se inició un nuevo proceso, que implicó la revisión de algunos de sus elementos fundamentales, retardando con ello las reformas propuestas.

En este caso se observa una posición contradictoria en el discurso y la acción del nuevo rector -Bracho-, por cuanto en su discurso de toma de posesión expresó "(...) no podemos continuar experimentando para ver qué será lo mejor, ya todo está analizado y sólo requiere de su instrumentación para continuar con la construcción de la nueva universidad" (Bracho, 2000:3).

Haciendo referencia a otra reforma que surgió de esta revisión, vale decir el Plan de Transformación, período 2000-2004, Falque (entrevista personal, 2012), miembro de la Comisión de Transformación, expresó que "(...) se llegó a producir importantes avances en materia de reforma que fueron aprobados por el CU, sin embargo, al cambiar la autoridad, el nuevo rector -período 2004-2008- dio por terminado el proceso y lo mató(...)". Lo que da muestras de ser una práctica que se repite de una gestión a otra.

Las situaciones descritas tienen diversas lecturas, por una parte, la discrecionalidad: personalismos en la actuación administrativa, que permite a los funcionarios desechar lo construido y comenzar de nuevo, con las consiguientes pérdidas, tanto a corto como a largo plazo para la institución. Pero no sólo es el poder discrecional del funcionario, adicionalmente hay una especie de síndrome, bastante común en nuestro país, de acuerdo con el cual cada nuevo administrador cree que debe comenzar desde cero a erigir nuevamente la organización, bien sea porque estima que lo anterior no es valioso, o en muchos casos porque quiere darle un sello personal con el cual destacar su gestión. Una visión bastante mezquina y poco institucional de la cual no escapa la universidad. Esto se relaciona con la dimensión de la implementación de las decisiones en las organizaciones planteada por Subirats (1992).

Insuficiente desarrollo de la administración

Finalmente, las autoridades entrevistadas señalan, en sexto lugar, el insuficiente desarrollo de la administración como un elemento que contrarresta la reforma institucional. La organización universitaria se ha enfocado tradicionalmente en el reforzamiento de las funciones fundamentales: docencia, investigación y extensión, restándole importancia a las funciones administrativas que sirven de soporte a las primeras. Al respecto Moreno Peinado (entrevista personal, 2012) es contundente al señalar que:

“(…) además del respaldo financiero la universidad requiere del respaldo administrativo, que en LUZ ha venido creciendo en número por efectos políticos o por cualquier otro, pero que no crece en términos de las necesidades funcionales de la universidad, por lo tanto, el apoyo administrativo que se presta a las funciones básicas de la universidad no tiene congruencia (...)”

En este sentido, las autoridades coinciden en afirmar que aun cuando la universidad cuenta con un número suficiente de personal administrativo y además calificad- Lombardi (2012), Villalobos (2012), Bracho (2012)- para atender las funciones de apoyo a la gestión, no significa que la universidad cuente con procesos administrativos integrados.

Al respecto, Fernández (entrevista personal, 2012) destaca que “(...) en la Dirección General de Planificación Universitaria (DGPU) se ha venido trabajando, desde la gestión de Villalobos -1992-1996- en la integración de las funciones administrativas, al incorporar la visión de procesos, pero no se ha logrado mucho, seguimos aislados (...)”. Este testimonio de un actor principal del proceso es una evidencia de que no hay visión sistémica de la organización.

Tal como se plantea, el insuficiente desarrollo de la administración está focalizado en la escasa conexión entre las funciones clave del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) las cuales requieren una retro-alimentación continua para poder dar soporte a las decisiones que en cada una se toman, así como entre las distintas unidades encargadas de ejecutarlas e incluso dentro de ellas mismas. Pareciera que la explicación a este obstáculo está focalizada en el paradigma funcional, en correspondencia con la estructura organizativa vigente. Acerca de esta situación, Nava (entrevista personal, 2012) precisa que falta aún mucho por recorrer para alcanzar procesos modernos que en materia administrativa faciliten los procesos de reforma.

Algunas reflexiones

Visto lo anterior podría decirse que ante un presupuesto asignado hay poca preocupación por otras alternativas de ingreso, situación a su vez alimentada por la presencia de las agrupaciones políticas internas para las cuales el tema se convierte en una bandera que posibilita asumir posturas contrarias o divergentes frente a las autoridades o al gobierno de turno. Por su parte, la estructura jerárquica permite la asunción a los cargos de poder de los actores con el respaldo de las agrupaciones políticas, incidiendo en la toma de decisiones en todos los órdenes del quehacer institucional, que no necesariamente están relacionadas con los intereses de la organización.

En este sentido la falta de continuidad o direccionalidad institucional cobra espacio por intermedio de la llegada a las posiciones de poder de nuevos actores. Todos los anteriores se solapan en el conservadurismo que propicia el modelo y se oponen per se a la implantación de las reformas. Durante los tres periodos estuvo la reforma en agenda y

se aprobaron en CU diversidad de cambios, pero hasta allí llega la intencionalidad de los actores.

El liderazgo conoce los obstáculos, sin embargo, no se observan acciones para contrarrestarlos. Se intenta hacer cambios desde la estructura, suponiendo que los individuos deberán acoplarse al cambio. Sabiendo la gran resistencia al cambio que existe en la institución, en todos estos años, no se ha cambiado la forma de planificarlos o ejecutarlos. Se sabe de las restricciones presupuestarias, pero no se asume estratégicamente el autofinanciamiento. Se conoce la injerencia política y se usa para llegar a las posiciones de poder, no para concertar la transformación.

Desde este esquema de gestión, alejado de la realidad actual, son escasas las posibilidades de la Universidad del Zulia para avanzar en una dirección distinta a la que ha venido transitando en materia de reformas. Un giro hacia la adopción de un modelo que supere la visión reduccionista burocrática-funcional y asuma el componente complejo y caótico de la institución desde un enfoque sistémico, es imperativo.

Referencias

- ATENCIO, Leonardo (2012). Entrevista personal realizada el día 11/04/12, en su condición de Vice-rector Administrativo, durante el período 2000-2004. Maracaibo.
- ÁLVAREZ, Teresita (2012). Entrevista personal realizada el día 08/04/12, en su condición de Secretaria y Vice-rectora Académica, durante el período 1996-2000 y 2000-2004, respectivamente. Maracaibo.
- BRACHO, Domingo (2000). Discurso pronunciado en el Teatro Baralt de Maracaibo, en el Acto Solemne de Juramentación como Rector de la Universidad del Zulia para el período 2000-2004. Maracaibo. Venezuela. EDILUZ.
- BRACHO, Domingo (2012). Entrevista personal realizada el día 20/04/2012, en su condición de Rector de la Universidad del Zulia, durante el período 2000-2004. Maracaibo.
- CASAS ARMENGOL, Miguel (2000). "Reestructuración de la universidad venezolana pública en la encrucijada". Revista Educación Superior y Sociedad. Vol 11, nº 1 y 2. Venezuela. Universidad Nacional Abierta. Pp. 77-98.
- CASTEJÓN, Antonio (2012). Entrevista personal realizada el día 12/04/2012, en su condición de Vice-Rector Académico de la Universidad del Zulia, durante el período 1992-1996. Maracaibo.

- CINDA (Centro Interuniversitario de Desarrollo) (2007). Educación Superior en Iberoamericano. Informe 2007. Centro Interuniversitario de Desarrollo. <http://www.cinda.cl/download/informe_educacion_superior_iberamericana_2007.pdf> [Consulta: jun. 2015].
- CLARK, Burton (1983). El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica. México. Nueva Visión.
- COMISIÓN CENTRAL DE TRANSFORMACIÓN INNOVATIVA DE LUZ (2001). Lineamientos del plan de transformación. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Ediluz.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA (1970). Ley de Universidades. Gaceta Oficial No. 1429 Extraordinaria. Caracas.
- CONSEJO UNIVERSITARIO (1998). Resolución 348. Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad del Zulia. Maracaibo. Ediciones Astro Data
- DAFT, Richard L. (2007). Teoría y diseño organizacional. Novena edición. México, CENGAGE Learning.
- DÍAZ, Jazmín; ANNICCHARICO, Elvira y MARÍN, Vanessa (2006). "Universidad del Zulia: ¿Insuficiencia o Ineficiencia Presupuestaria?". Actualidad Contable, FACES Año 9 N° 13, Mérida. Venezuela. Pp. 30-41.
- ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo (1997). Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- FALQUE, Luís (2012). Entrevista personal realizada el día 15/05/2012, en su condición de Miembro de la Comisión para la Transformación de LUZ, período 2000-2004. Maracaibo.
- FERNÁNDEZ, Ana (2012). Entrevista personal realizada el día 28/03/2012. Especialista Organizacional de la Dirección General de Planificación Universitaria de la Universidad del Zulia, desde el año 1991. Maracaibo.
- HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan; y SLOCUM, Jhon (2002). Administración. Un enfoque basado en competencias. Colombia. Thomson Learning.
- LEIVA, Ángela (2012). Entrevista personal realizada el día 17/05/12, en su condición de Directora de la Dirección General de Planificación Universitaria, durante el período 1996-2000. Maracaibo.
- LOMBARDI, Ángel (2012). Entrevista personal realizada el día 13/04/2012, en su condición de Rector de la Universidad del Zulia, durante el período 1992-1996. Maracaibo.
- MARTINEZ MÍGUELEZ, Miguel (2006). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. Editorial Trillas, México.
- MÉNDEZ QUINTERO, Evaristo (2004). Hologerencia Académica. Si usted tiene coraje, asuma el cambio. Maracaibo. EDILUZ. Vicerrectorado Administrativo de la Universidad el Zulia.
- MINTZBERG, Henry y QUINN, James Brian (1993). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México. Prentice Hall.

- MORENO PEINADO, Emilio (2012). Entrevista personal realizada el día 15/04/12, en su condición de Director de la Dirección de Planificación Universitaria de LUZ, durante el período 2000-2004. Maracaibo.
- NAVA, Rosa. (2012). Entrevista personal realizada el día 11/04/2012, en su condición de Secretaria de la Universidad del Zulia, durante el período 2000-2004. Maracaibo.
- NAVEDA, Oscar (2012). Entrevista personal realizada el día 12/04/2012, en su condición de Vice-rector de la Universidad del Zulia, durante el período 1996-2000. Maracaibo.
- PEREIRA, Morela; DÍAZ-BARRIOS, Jazmín y DÍAZ, Ma. Gabriela (2014). "Cambio planeado en la Universidad del Zulia". Revista CICAG URBE, volumen 12, nº1, <<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/2912/4543>> [Consulta: jun. 2015].
- ROBBINS, Sthephen P. (2004). Comportamiento organizacional. México. Pearson Prentice Hall INC.
- ROBBINS, Sthephen P. y COULTER, Mary (2005). Administración. México. Pearson Prentice Hall INC.
- SECRETARÍA DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA (1992/2004). Gacetas Universitarias Vol. I, II, III, IV. Maracaibo, Venezuela. Universidad del Zulia.
- STONER, James; FREEMAN, Edgard y GILBERT, Daniel (1996). Administración. México. Prentice Hall Latinoamericana.
- SUBIRATS, Joan (1992). Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración. Madrid, España Instituto Nacional de Administración Pública. Colección Estudios.
- UNIVERSIDAD DEL ZULIA (1994). Filosofía de Gestión. Maracaibo. Ediciones Astro Data.
- UNIVERSIDAD DEL ZULIA (2001). Lineamientos del plan de transformación. Maracaibo. Ediciones Astro Data.
- UNIVERSIDAD DEL ZULIA (1998). Plan de desarrollo estratégico. Maracaibo. Ediciones Astro Data.
- UNIVERSIDAD DEL ZULIA (2003). Plan de desarrollo estratégico y transformación de LUZ. Maracaibo. Ediciones Astro Data.
- VILLALOBOS, Neuro (2012). Entrevista personal realizada el día 11/04/2012, en su condición de Rector de la Universidad del Zulia, durante el período 1996-2000. Maracaibo.
- ZIMMERMANN, Arthur (1998). Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas. Quito. Ediciones Abya Yala.