



## CAMBIO PLANEADO EN LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA

(Planned change in the University of Zulia)

Recibido: 16/01/2014 Revisado: 30/05/2014 Aceptado: 10/06/2014

**Pereira Burgos, Morela**

Universidad del Zulia, Venezuela  
[morela.pereira@gmail.com](mailto:morela.pereira@gmail.com)

**Díaz-Barrios, Jazmín**

Universidad del Zulia, Venezuela  
[jazmin.diaz@fces.luz.edu.ve](mailto:jazmin.diaz@fces.luz.edu.ve)

**Díaz Nava, María Gabriela**

Universidad del Zulia, Venezuela  
[gabydn80@yahoo.es](mailto:gabydn80@yahoo.es)

### RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo identificar las reformas aprobadas en la Universidad del Zulia, durante el período 1992-2004 (tres gestiones rectorales) en los órdenes estructurales, estratégicos, tecnológicos y de productos y servicios. Metodológicamente, se empleó un abordaje cualitativo, sustentado en el análisis documental de las gacetas universitarias y otros documentos relevantes mediante la construcción de matrices de observación; análisis de contenido de entrevistas no estructuradas a las autoridades e informantes clave del período. Los resultados revelan que durante las tres gestiones rectorales se aprobaron 180 reformas tendentes a modernizar la universidad (49, 59 y 71 respectivamente). Entre las más importantes se encuentran los esfuerzos de vinculación nacional e integración internacional, instauración de una visión estratégica, transformación académico-administrativa, sistematización de procesos y diversificación de la oferta académica, entre otros; sin embargo, el sistema como un todo no alcanzó a mostrar mayores cambios ya que la ejecución fue parcial: unas no se ejecutaron, en otras se modificaron los objetivos, otras fueron ejecutadas selectivamente. En general, se observaron factores inherentes a las particularidades organizacionales de la institución que conspiran contra el cambio planeado, los cuales son reforzados por variados elementos no institucionales y/o personales. De acuerdo a los actores, las causas principales se hallan en la falta de continuidad administrativa y las aspiraciones políticas de las autoridades.

**Palabras Clave:** Cambio planeado, gestiones rectorales, reforma universitaria, Universidad del Zulia.

### ABSTRACT

The present study aimed to identify the reforms adopted at the University of Zulia in the period 1992-2004 (three rectory managements) in structural, strategic, technology products and services categories. Methodologically, it was used a qualitative approach

supported by documentary analysis of academic journals, and other relevant documents, by building matrices of observation, content analysis of unstructured interviews to authorities of the period and key informants. The results show that during the three rectorate managements, they approved reforms to modernize the university, but the accomplishment was partial: some not implemented, in others, objectives were modified, and others were selectively applied. According to the actors, the main causes had been the lack of administrative continuity and authorities' political aspirations.

**Key Words:** Planned change, rectorate managements, reform university, University of Zulia.

## INTRODUCCIÓN

Los procesos de cambio en las universidades llevados a cabo en América Latina, durante las décadas de los 80 y 90, tuvieron su expresión en Venezuela, aunque con algún rezago y menor impulso. En el caso de las universidades autónomas, entre ellas la Universidad del Zulia (LUZ), cabe preguntarse: ¿cuáles han sido las reformas acometidas hasta ahora?

En este caso, la investigación aborda el fenómeno en LUZ como parte del sistema de universidades autónomas del país durante el período de mayor efervescencia transformadora que ha vivido la academia en los últimos años. Abarca los períodos de gestión 1992-1996 /1996-2000 y 2000-2004.

Metodológicamente, se utilizó un abordaje cualitativo, sustentado en primer lugar, en el análisis documental, mediante la construcción de matrices de observación de las gacetas universitarias (GU), memoria y cuenta y otros documentos relevantes; en los cuales se registran los cambios efectuados por las diferentes dependencias de la institución. En segundo lugar, se realizaron entrevistas no estructuradas al cuadro de autoridades universitarias de los periodos estudiados, e informantes clave involucrados en las gestiones, para las cuales se utilizó el análisis de contenido.

Mucho se ha escrito de las reformas intentadas y no logradas en la universidad autónoma venezolana (Fuenmayor Toro, 2004; Lombardi, 1992; Lanz, 2003). Ahora bien, en el caso de la Universidad del Zulia, como parte del sistema de instituciones, la situación en torno a los procesos de cambio no es distinta ¿Cómo ha sido este proceso en LUZ?, ¿Cuántas y cuáles han sido las reformas acometidas?, ¿En cuáles áreas? Este es el objetivo que esta investigación pretende cubrir: caracterizar las reformas aprobadas por el Consejo Universitario (CU) de la Universidad del Zulia, durante el período 1992-2002.

El desarrollo de este propósito supuso la identificación (a través de la revisión de las GU) de los cambios aprobados por el CU durante los tres períodos de estudio, con el propósito de extraer del total aquellos que calificaran como reformas, según la definición de reforma universitaria asumida en esta investigación. En tal sentido, los cambios fueron clasificados de manera preliminar, de acuerdo a la revisión teórica, en las siguientes categorías: estructurales, estratégicos, tecnológicos y, productos y servicios.

Estos, a su vez, se tipificaron en la matriz de observación como operativos, convenios

y reformas; los primeros, son cambios regulares, recurrentes, puntuales, propios de la dinámica de la organización, que no generan modificaciones en el sistema; los convenios por su parte, se refieren a acuerdos con instituciones que a pesar de ser de corte operacional y rutinarios, se colocan separados debido a su gran número; mientras que las reformas constituyen cambios planeados, graduales, que modifican las características de la organización o de alguna de sus partes direccionadas a alcanzar una meta determinada y, por ende, su materialización, constituye en sí misma una transformación en cada categoría.

La identificación de los cambios en la universidad incluyó revisión exhaustiva de 48 gacetas universitarias, 16 por cada periodo rectoral, contentivas de los asuntos académicos, administrativos, laborales, estudiantiles, entre otros, que por ley se llevan al máximo órgano de decisión de la institución universitaria. En ellas se plasman los resultados (aprobaciones, negaciones o diferimientos) de las sesiones ordinarias y extraordinarias del CU. A través de esta revisión y ulterior análisis, se pretende dar respuesta al objetivo planteado.

### **CAMBIO PLANEADO**

El cambio es un fenómeno recurrente en las organizaciones. Es un término que alude a acepciones diversas que van desde una sencilla alteración (cambios operativos) hasta las denominadas reformas y transformaciones. En el terreno organizacional, el cambio puede ocurrir de manera espontánea o de forma planificada. Plantea Robbins (2004) que el cambio planeado 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 alteraciones del entorno y, por otra, modificar la conducta de los empleados.

Diversas son las teorías que explican el cambio planeado en las organizaciones, entre los autores más destacados están: Lewin, para quién el cambio es una modificación de las fuerzas que dan estabilidad al comportamiento de un sistema; Schein, aportó los mecanismos psicológicos involucrados en el proceso de cambio; Lippitt, Watson y Westley, basados en el trabajo de Lewin, dieron mayor especificidad al proceso de cambio; Warner Burke y Litwin, plantearon la existencia de dos tipos de cambio: cambio de primer orden (transaccional) y segundo orden (transformacional) (Cummings y Worley, 2007).

En la perspectiva dual del cambio planeado, diversos autores (Daft, 2007; Zimmermann, 1998; Hellriegel y col., 2002) explican que los cambios pueden ser de dos tipos: paulatinos, progresivos o graduales, y radicales o de fondo. Los primeros se refieren a una serie de cambios progresivos que mantienen el equilibrio general de la organización; es una evolución temporal en curso durante la cual ocurren modificaciones menores y cuyo efecto acumulado podrían transformarla por completo.

En cuanto a los cambios radicales, rompen el marco de referencia organizacional y con frecuencia la transforma por completo. Supone nuevas formas de pensar y de comportarse; su impacto distorsiona los patrones de acción actuales e implica correr

riesgos y ceder el control. Este tipo de transformaciones son poco frecuentes; concretarlas exige mucho tiempo y las motivan cambios en el entorno, disminuciones persistentes en el desempeño, modificaciones significativas en la constitución del personal o una combinación de estos tres factores.

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) así como Stoner y col. (1996) coinciden en señalar que las opciones de cambio recaen en tres categorías organizativas, o en una combinación de ellos: estructura, tecnología y personas, gente.

El cambio de estructura supone cualquier alteración en las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, grado de centralización, rediseño de puestos o similares variables estructurales. Las innovaciones en tecnología abarcan modificaciones en la forma en que se procesa el trabajo o los métodos y equipos que se utilizan. Mientras que el cambio en la gente opera en las actitudes, expectativas, percepciones, o comportamiento del personal.

Por su parte, Daft (2007) identifica uno cuatro elementos en los cuales el cambio puede operar y ofrecer ventajas para la organización: el tecnológico, que incluye tanto el conocimiento como la base de habilidades alcanzada por los integrantes.

Estos cambios en la tecnología suponen técnicas para generar productos y servicios (oferta académica) e incluyen métodos de trabajo, equipo y flujo de trabajo; cambios en los productos y servicios, es decir la generación o adaptaciones de los existentes; modificaciones en la estrategia y la estructura, pertenecen al dominio directivo del ente, lo que implica la supervisión y administración de la misma.

Incluye modificaciones en la estructura (transferencias, incrementos y/o reducciones de unidades o tamaño de la organización), la administración estratégica, las políticas (léase: políticas, normas reglamentos o cualquier otro elemento normativo o guía de la institución), los sistemas de recompensa, las relaciones laborales, los dispositivos de coordinación, los sistemas de administración de información y control, y los sistemas de contabilidad y presupuestos; cambios culturales, aquellos que atañen a los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades, y comportamiento de los empleados. Se refieren a cambios en la forma de pensar de los empleados, es decir, son cambios en la mentalidad y no en la tecnología, estructura o productos.

En general, los diversos autores coinciden en la mayoría de las variables susceptibles de cambios, con ciertas variaciones en sus denominaciones o en la manera de agruparlas. Sin embargo, el planteamiento de Daft es inclusivo, en la medida en que arroja a los autores clásicos, pero además agrega un cuarto elemento (productos y servicios) que aporta una mayor precisión en cuanto a los elementos susceptibles de cambio. Por otra parte, en el aspecto de la tecnología incluye el conocimiento, base fundamental del sistema de educación superior. En ese sentido, ofrece elementos bien diferenciados, a partir de los cuales la presente investigación puede mirar los cambios en

el contexto de la institución universitaria, adaptándolos a su especificidad.

Ahora bien, las aprobaciones del CU son referidas a aspectos tangibles de la organización, es decir al subsistema técnico-administrativo, que comprende tanto la estructura y la tecnología como los productos y servicios que se puedan ofrecer. El cambio en la gente, como se mencionó, está referido a elementos no tangibles como actitudes o cultura, es decir, se orienta básicamente a aquello que no puede ser observado.

En atención a lo anterior, esta investigación se orientará hacia los elementos visibles del iceberg organizacional, por lo que sólo se observaran los cambios en la tecnología, estructura, así como productos y servicios (oferta académica).

Basado en la discusión anterior, se define conceptualmente la reforma como el conjunto de actividades de cambios intencionales (no rutinarios u operativos) que se producen en forma gradual o evolutiva en una dirección determinada, para alcanzar una meta, modificando las características generales de la organización o alguna de sus partes, sin afectar su equilibrio. Mientras que en el ámbito, se define reforma universitaria como el conjunto de actividades de cambios planificados (no rutinarios u operativos) y graduales, emprendidos por la Universidad del Zulia en el orden estructural, estratégico, tecnológico y de productos o servicios, aprobados por el CU; con el propósito de alcanzar una meta tendente a modificar la organización, bien sea las características generales de la misma o de alguna de sus partes, manteniendo un equilibrio dinámico.

### **REFORMA UNIVERSITARIA EN VENEZUELA**

En el caso del sistema de educación superior venezolano, la agenda de cambios propuesta, fundamentalmente por la UNESCO en los noventa, no alcanzó a mostrar cambios significativos en términos del sistema, como un todo. Se han mencionado como causas externas para explicar el fenómeno, la inestabilidad política, económica y social reinante en el país desde inicios de la década; y como causa interna, la debilidad en la gestión como un elemento clave para pasar de la propuesta a la acción.

Señala García Guadilla (2003) que, al contrario de las turbulencias que se vivieron en el escenario político en los noventa, la educación superior venezolana experimentó pocos cambios en cuanto a las directrices de carácter general. Se lograron ciertos avances en la discusión, no así en la concreción de reformas medulares en aspectos como el modelo de financiamiento basado en insumos y en negociaciones entre las partes; creación de mecanismos nacionales de rendición de cuentas para el aseguramiento de la calidad, o sistemas de información actualizada que permitieran tomar decisiones de alcance estratégico. En el plano normativo, se descartó un proyecto de Ley de Educación Superior propuesto por el Congreso Nacional (PLES-1998).

Ahora bien, el giro político experimentado en el país, a partir del cambio de gobierno en el año 1999, tuvo sus repercusiones en todos los espacios de quehacer nacional. En el sistema de educación superior, hubo un reforzamiento del discurso reformador y se avanzó, al menos hasta el año 2004, en materia de formulación de políticas públicas



dirigidas a la calidad, la equidad y la pertinencia. Fundamento para estos cambios fue el Proyecto Educativo Nacional (PEN)<sup>1</sup> generado en el marco de la aprobación de la nueva Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), aprobada a finales de 1999. Ambos documentos constituyen la plataforma orientadora de los cambios estratégicos en el ámbito educativo nacional.

En el sector de la educación superior, en los años posteriores, se presentaron propuestas de reforma, provenientes de distintos organismos de la administración pública, entre ellos tenemos: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, el cual elaboró el documento Políticas y estrategias para el desarrollo de la Educación Superior en Venezuela (2001), contenido de objetivos, metas y proyectos orientados a incidir en las transformaciones propuestas por el Estado.

A su vez, el Ministerio de Educación Superior presentó, en primer lugar, la propuesta denominada Las Redes Regionales de Cooperación de Educación Superior: estrategias para una concertación entre la Educación Superior y el Estado (2002), orientada a impulsar la articulación horizontal de las Instituciones de Educación Superior (IES) mediante el establecimiento de redes académicas institucionales, locales, regionales y nacionales; y en segundo lugar, el Proyecto de Ley de Educación Superior (2003), cuyo objetivo estuvo centrado en la integración del subsistema de educación superior venezolano.

Por su parte, el Consejo Nacional de Universidades (CNU), conjuntamente con la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), presentó tres propuestas fundamentales:

- 1) Alma Máter (2001), para el mejoramiento de la calidad y la equidad de la Educación Superior;
- 2) Tipología de las Universidades Venezolanas (2002), para la clasificación y conformación de conjuntos de universidades con características similares y;
- 3) Sistema de evaluación y acreditación para las universidades nacionales (2002), con la finalidad de estimular la búsqueda de la excelencia, reconocimiento y certificación en las diferentes carreras y programas a través de la evaluación. De manera individual, el CNU elaboró el documento Transformación Universitaria: Estrategias de Cambio para la Educación Superior Venezolana (2001), declaración expresa de la voluntad de cambio por parte del Estado suscrita por los rectores para promover la reforma universitaria.

En este contexto, la Asociación Venezolana de Rectores de las Universidades Nacionales (AVERU), considerando las acciones en materia de modernización y transformación de las instituciones universitarias, formuló el documento Estrategias de

---

<sup>1</sup> La concepción teórica en este proyecto de educación está cimentada en dos pilares: 1) Responder a la demanda de una revolución permanente en el conocimiento a escala planetaria, originada por las transformaciones en las comunidades, y 2) Atender las exigencias de la construcción de una nueva sociedad y de una nueva república (Ministerio de Educación, Cultura y Deportes: 2000).

cambio para la educación superior venezolana (2001), trabajo que intenta orientar los procesos de cambio iniciados en las universidades nacionales.

Sin embargo, y a pesar de todo este movimiento transformador, el Estado no pudo lograr acuerdos (gobierno-universidades-gremios) que permitieran la aprobación del proyecto de Ley de Educación Superior (2003), base imprescindible para generar los cambios propuestos por el gobierno en el sistema de educación superior. La gestión interna de las universidades tradicionales fue, aparentemente, poco permeable al dinamismo transformador del Estado. A raíz de esto, o tal vez de manera concomitante, se comenzó a gestar la creación de un sistema paralelo.

La tendencia de los cambios en las IES en Venezuela apunta, de acuerdo con el IESALC-UNESCO (2005), hacia el surgimiento de:

“... un nuevo sector público terciario que elimina restricciones para el ingreso, altamente desconcentrado geográficamente, con menores niveles de autonomía de gestión y mayor peso de la regulación gubernamental a partir de la creación de un Ministerio de Educación Superior orientado a instrumentar políticas de incremento de la igualdad en el acceso, y políticas más rígidas de supervisión y fiscalización tanto del sector público tradicional como del privado”.

### **CAMBIOS REFORMADORES EN LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA**

Como se expresó anteriormente, en cada periodo rectoral se emiten 16 Gacetas Universitarias correspondientes a cada trimestre de los cuatro años que dura la gestión y a las sesiones ordinarias y extraordinarias que se desarrollen en el trimestre. Durante las tres gestiones estudiadas se produjeron las gacetas que se indican en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Número de Gacetas Universitarias y Sesiones Ordinarias y Extraordinarias del Consejo Universitario de LUZ. Período 1992-2004**

Concepto	Gestiones Rectorales 1992-2004		
	Gestión 1992 -1996	Gestión 1996 - 2000	Gestión 2000 - 2004
Número de Gacetas Universitarias publicadas en cada gestión	16	16	16
Sesiones Ordinarias del CU	105	164	143
Sesiones Extraordinarias del CU	43	61	56

**Fuente:** elaboración propia.

Durante la gestión 1992-1996 se efectuaron 148 sesiones de CU, distribuidas entre 105 de carácter ordinario y 43 de carácter extraordinario. La revisión permitió identificar un total de 250 cambios aprobados. De este total, 202 fueron netamente operativos, quedando para el análisis 48 correspondientes a las reformas.

Para la gestión 1996-2000, el número de sesiones de CU registradas fue de 225, distribuidas entre 164 de carácter ordinario y 61 de carácter extraordinarias. En la gestión se identificaron 235 cambios. De este total, 176 fueron tipificados como operativos

mientras que 59 corresponden a las reformas aprobadas.

Finalmente, en la gestión 2000-2004 se llevaron a cabo 199 sesiones en el CU, distribuidas entre 143 de carácter ordinario y 56 de carácter extraordinarias. La revisión permitió identificar un total de 257 cambios. Siendo tipificados 191 como operativos mientras que 71 se identificaron como reformas. Un resumen de esta distribución se presenta en el cuadro 2.

**Cuadro 2. Cambios Operativos y Reformas en la Universidad del Zulia.  
Periodo 1992-2004**

Concepto	Totales	Gestiones Rectorales 1992-2004		
		Gestión 1992-1996	Gestión 1996-2000	Gestión 2000-2004
Total de Cambios aprobados identificados en el periodo	742	250	235	257
Total de cambios operativos	569	202	176	191
Total de Reformas aprobadas	180	49	59	71

**Fuente:** elaboración propia.

La caracterización de las 180 reformas aprobadas en el período se presentará dentro de cada periodo rectoral, atendiendo a las categorías previamente establecidas, vale decir: cambios estructurales, estratégicos, tecnológicos, y de productos y servicios. Sin embargo, para efectuar una apropiada caracterización de las reformas en cada período, se contrastó y amplió la información proporcionada por los entrevistados (autoridades rectorales).

### **PERIODO DE GESTIÓN 1992-1996**

Es importante destacar que la gestión inicia sus actividades en un contexto de crisis política y socio-económica que experimenta el país como resultado de una elevada inflación, profundo déficit fiscal y saldo negativo de la balanza de pagos. Esto, aunado al colapso del sistema financiero y la suspensión de las garantías constitucionales. A lo interno de la Universidad la situación no es distinta, y el título del discurso de toma de posesión del rector Dr. Lombardi (1992), no deja lugar a dudas: "La universidad en tiempos de crisis". Sobre el asunto expresa:

"Se han vivido y se viven situaciones difíciles: el proceso electoral, que fue intenso y combativo; las impugnaciones, agresivas y beligerantes, el paro de empleados y obreros, los encapuchados y la recurrente quema de vehículos; toda una sociología del conflicto que la Universidad asume estoicamente..."

En este marco, el tema del déficit presupuestario es un asunto recurrente durante la gestión, a la par del deterioro de las relaciones entre la institución y el gobierno nacional. Al respecto, se precisan en sesiones del CU registradas en las GU, continuas alusiones al tema: "...En la última reunión del CNU se aprobaron las Normas de Austeridad..."; "...la situación presupuestaria continúa igual, el gobierno anunció que no tiene recursos



económicos..." (Informe del rector al 17/02/93 y 28/07/93); "...se recibió un oficio del CNU en el cual se participa sobre los recursos otorgados, y en él no se menciona que es crédito adicional. Con estos 17 mil millones de bolívares se funcionará precariamente..." (Informe del Vice-rector administrativo, 02/09/93).

La crisis bancaria del 94 se hizo presente en la institución con la intervención del Banco Latino, sobre ello se informó el rector en su oportunidad, "LUZ tiene la mayor parte del dinero depositado en esa entidad...el dinero depositado corresponde a salarios y liquidaciones de prestaciones sociales..." (Informe del rector, 19/01/94).

Para el año 95, la situación se mantiene "...el CU comenzará a tramitar el crédito adicional...se hará un pronunciamiento público, para efectos de dirigirse al Presidente de la República, Ministro de Educación y Ministro de Hacienda, sobre la situación económica que vive la universidad en estos momentos..." (Informe del rector, 22/03/95). Algunos efectos del déficit se observaron en el incremento de las deudas de LUZ con la caja de ahorros del profesorado, en la carencia de presupuesto para obras de infraestructura (Aula Magna y Teatro Baralt), pago de becas en el exterior, entre otros asuntos.

A pesar de este panorama se emprendieron un total de 49 reformas, distribuidas de acuerdo a las categorías establecidas: 14 estructurales, 19 estratégicas, 2 tecnológicas y 14 en productos y servicios.

### **CATEGORÍA ESTRUCTURA**

En la categoría estructural, atendiendo a sus respectivas propiedades, se crearon las siguientes unidades: Centro de Atención al Profesor (CEAP), Consejo de Publicaciones, Consejo Central de Pregrado, Centro de Bioingeniería y Tecnología de Alimentos, Laboratorio de Instrumentación Analítica, Departamento de Abastecimiento, Centro de Transferencia de Tecnología en Pastos y Forrajes, Unidad de Proyectos y Construcciones, Parque Tecnológico, Fundación para el Trasplante de Médula Ósea, Fundación Pro-Música y Artes de LUZ.

Los Núcleos de Cabimas y Punto Fijo fueron pasados a núcleos decanales. Tanto el Departamento de Control Presupuestario como el Departamento de Bienes, pasaron a formar parte de la Dirección de Administración. Se elevó a categoría de Dirección, la Oficina de Relaciones Interinstitucionales. Al interior de la DGPU, según lo muestra la memoria y cuenta del año 92, se inició el estudio de la evaluación de la estructura organizativa.

Al intentar caracterizar los cambios estructurales de este periodo, se nota un enfoque gerencial: orientación a la disminución de los tramos de control (simplificación de la organización), adscripción de las unidades según su misión; de igual manera, se comienza a delimitar a través de la estructura el nivel estratégico de la organización, todos estos elementos apuntan a una modernización institucional.

Entre los cambios con más trascendencia, cabe destacar la relación entre la Dirección de Relaciones Interinstitucionales y el pronunciado número de convenios, firmados

durante el período y siguientes, porque si bien la firma en sí misma de un convenio es una actividad regular dentro de la dinámica universitaria; la inclusión en esta dinámica respondió a un cambio hacia una política de internacionalización e integración nacional de la institución cuyo primer paso fue el rango de Dirección para Relaciones Interinstitucionales. Al respecto, Lombardi (entrevista personal, 2012) señala:

"...nosotros desarrollamos muchas relaciones a nivel internacional, y yo fui un rector muy activo, de hecho representé a la Organización Universitaria Internacional, por Venezuela, en Costa Rica. Además, presidí la Comisión de Autonomía Universitaria en la UDUAL, visité 14 países de Europa dictando conferencias sobre historia del pensamiento latinoamericano; relación académica que aproveche para vincular a la universidad. En el país, se estrecharon lazos con el resto de las universidades autónomas...interactuamos muy estrechamente con el Ministro Cárdenas y creamos un referente de las autónomas a nivel nacional, articulando las políticas universitarias".

### **CATEGORÍA ESTRATEGIA**

En el orden estratégico, y como parte del proceso antes descrito, se firmaron 118 convenios de tipo genérico o específico con entes públicos, empresas privadas, universidades e institutos de educación nacionales y extranjeras con el objetivo de establecer relaciones de cooperación y apoyo mutuo en los aspectos culturales, educativos y científicos.

En lo que concierne a la regulación interna, vale decir, reglamentos y normas, se crearon los siguientes instrumentos: Reglamento de Estudios para Graduados, Reglamento de Estudios de Doctorado, Reglamento de Núcleos, Reglamento de Extensión, Reglamento de Aranceles, Reglamento Beca Cultural, Reglamento Beca Deportiva, Reglamento de Ingreso y Formación de los Becarios Académicos, Reglamento de Evaluación y Rendimiento Estudiantil, Reglamento General de los Departamentos y Cátedras, Normas para el Ingreso de Becarios Summa Cum Laude y Máxima Calificación, Normas de Operación del Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES) y las Normas del Personal Docente y de Investigación.

Otro instrumento aprobado para la sistematización y regularización de los procesos administrativos fue el Manual de Organización de LUZ, Volumen II-Dependencias, elaborado por la DGPU.

La profusión de reglamentos durante el período habla del trabajo de sistematización de los diversos procesos académicos y administrativos, en un intento de ofrecer orden al interior de la organización y fijar parámetros para la acción. La mayoría de éstos se han mantenido vigentes en el tiempo, sufriendo modificaciones puntuales debidas a la dinámica organizacional. Sin embargo, las reformas más relevantes en el ámbito académico del período están constituidas por el reglamento del becario académico y del ingreso del docente, las normas de operación del CONDES y la aprobación de la prueba LUZ. Todas cambiaron gradualmente pero de manera definitiva a la organización. El campo laboral, también tuvo reformas importantes, con el salario integral y la firma de

convenios colectivos.

En el caso del Reglamento para el Ingreso y la Formación de los Becarios Académicos de la Universidad del Zulia, el CU definió una política integral de formación para la generación de relevo aplicable a toda la institución, para ello, articuló en un solo documento el ingreso de personal docente en formación, dando continuidad a una figura ya existente, denominada becario docente, pero a través de una formación integral que incluye docencia, investigación, idioma extranjero, informática y especialización (estudios de cuarto nivel).

En palabras de Castejón (Vice-rector Académico del período 92-96), en entrevista personal (2012), el reglamento disminuyó la dispersión normativa existente, pues las diversas facultades, donde existía la figura de becario docente, tenían su propia norma (Medicina, Odontología y Derecho).

Por otro lado, apunta el profesor Castejón, que esta figura formó la plantilla de investigadores que llevó a LUZ a ocupar, en años recientes, el primer lugar en el Programa de Promoción al Investigador (PPI). Cónsonas con la política de ingreso de personal de relevo, las Normas para el Ingreso de Becarios Summa Cum Laude y Máxima Calificación, abrieron las puertas para la incorporación de profesionales egresados de la propia institución con destacada trayectoria académica, bajo la modalidad de becarios académicos.

No obstante, continúa el profesor explicando que esta política de ingreso de personal fue mermando, en la medida en que las restricciones presupuestarias limitaron el mantenimiento del programa de formación de los becarios académicos, y por ende, la absorción de los graduados en condición de summa cum laude, o máxima calificación. Los concursos de ingreso de becarios se han ido paralizando paulatinamente, y aun, cuando se rompe la norma al no darles cabida, en las respectivas facultades, a los graduados bajo la mencionada condición, el argumento presupuestario prevalece. Sobre el debilitamiento de la política de formación de relevo, Castejón expresa, que “si bien tenemos un número importante de investigadores acreditados en el Programa de Estímulo a la Investigación (PEI), no estamos formando en la actualidad personal de relevo, de hecho tenemos pocos profesores”. Apunta, que ha sido un grave error, por lo que es una situación que debe corregirse.

En cuanto a las Normas de Operación del CONDES, orientaron la política de fortalecimiento de la investigación, observada en la formación de los becarios en esta área, al crear un cuerpo normativo que permitiera regular, sistematizar estimular y coordinar dichas actividades. En tal sentido, se establecieron los lineamientos que rigen el financiamiento a otorgar, el manejo de los fondos y el control de los resultados de las investigaciones. Por otra parte, se estableció el otorgar un 3% del presupuesto de la universidad a esa función. No obstante, sostiene Castejón que este monto nunca se ha alcanzado; es recurrente en las diversas gestiones que estos recursos sean desviados a otras actividades consideradas de urgencia, como es el pago de salarios y gastos corrientes.

En la categoría de estrategias, una política de carácter estudiantil que destaca en este período fue la aprobación de la Prueba LUZ, cuyo objetivo principal es la orientación vocacional del bachiller que aspira a ingresar a LUZ u otras instituciones académicas. En opinión de Nava (Secretaria de LUZ en el período 00-04), en entrevista personal (2012), la orientación que brinda la referida prueba aumenta las posibilidades de éxito de los estudiantes en la escogencia de su carrera, mejora el rendimiento estudiantil, y por ende contribuye con la disminución de los costos del proceso educativo. Cabe destacar que esta prueba fue adoptada por el Consejo Nacional de Universidades en el año 2003, como modelo de referencia de la prueba vocacional que se aplica en todo el territorio nacional.

En el aspecto laboral, se logró la aprobación de la Fórmula para el Cálculo del Salario Integral presentada por la Asociación de Profesores de la Universidad del Zulia (APUZ), así como la firma de los convenios colectivos SOLUZ-LUZ y APUZ-LUZ. Por otra parte, se formuló la política de ingreso del personal académico.

La aprobación de la fórmula de salario integral, constituyó un logro del gremio de profesores universitarios. Sobre este asunto, Castejón (2012) sostiene que se aprobó porque había que elevar la situación económica del profesor, ya que el sueldo era insuficiente y constituía una forma de hacer justicia con el docente. Precisa sin embargo, que trajo como consecuencia, que hubo que pagar la diferencia salarial del propio presupuesto universitario, hasta que el gobierno reconoció el concepto dentro de las políticas de homologación salarial. En este aspecto, se destaca la presión de los diversos grupos organizados y el poder que ejercen sobre la cúpula de la organización para alcanzar sus objetivos, a pesar del efecto, en ocasiones "perverso" que puedan generar sobre el resto del sistema universitario. En este caso, sobre un presupuesto ya mermado, se crean obligaciones que en muchos casos, la institución no está en capacidad de asumir, generando a la postre nuevos conflictos, pero ahora sobre la base de la legalidad que le confiere la aprobación del CU.

La política de ingreso del personal docente, estuvo dirigida según lo relata el Vicerrector del período, en la sesión ordinaria del CU de fecha 07/03/94, a elevar la calidad científica de la Universidad a través de una selección más exigente de los profesores universitarios (Becarios Académicos e Investigadores Noveles). En tal sentido, se aprobó que los concursos de oposición y de credenciales para proveer cargos docentes, serían a tiempo convencional, medio tiempo y tiempo completo; se exigió que el cambio a dedicación exclusiva estuviera soportado en el desarrollo de las funciones de docencia, investigación y extensión y no sólo en la docencia; los ascensos debían respaldarse con la presentación de un proyecto de investigación aprobado por el CONDES o un proyecto de extensión aprobado por el Consejo de Facultad; además se precisó que la continuidad de la dedicación exclusiva estaría sujeta a la evaluación anual por parte del Consejo Universitario.

Acerca de estos cambios es importante destacar que, aun cuando fueron aprobados y continúan vigentes, al estudiar su evolución nos encontramos con que no siempre son acatados en toda su dimensión. Algunos aspectos se han debilitado con el paso del tiempo y otros nunca se han puesto en práctica. El sistema de concursos ha sido

duramente criticado, por la presencia de intereses ideológicos, políticos o clientelares que prevalecen sobre la objetividad académica. A este respecto, señalan Pereira, Pereira y Díaz (2006) que uno de los procesos que se ha visto penetrado por la práctica burocrática es el de captación de personal académico, cuestionado reiteradamente por las manipulaciones, que discreta o abiertamente, sufren algunos concursos, lo que permite que ingrese en muchos casos no el mejor sino aquel que conviene al grupo, partido, sector o autoridad; con lo cual se compromete la credibilidad externa e interna de los mecanismos de ingreso del personal a la institución. Por otra parte, continúan las autoras, la falta de seguimiento y evaluación a los profesores les permite asumir una carga muchas veces por debajo de lo formalmente establecido.

### **CATEGORÍA TECNOLOGÍA**

En la categoría de tecnología, la mayoría de los cambios fueron operativos, pero destaca el denominado proyecto tecnológico, cuya aprobación del CU, significó en palabras de Lombardi (2012), la instalación de 11 kilómetros de fibra óptica, así como la integración del sistema de comunicación a ciertos niveles de la estructura organizativa<sup>2</sup>.

### **CATEGORÍA PRODUCTOS Y SERVICIOS**

En lo que respecta a los productos y servicios académicos, se aprobaron los siguientes programas: Arquitectura, a nivel de especialización; mientras que a nivel de maestría, fueron: Ciencias de la Comunicación, Ingeniería de Perforación, Ingeniería de Control de Procesos. A nivel doctoral: Ingeniería Química, Ciencia Política y Ciencias Humanas y Desarrollo. Por otra parte, se crearon, para pregrado, las asignaturas: Contaduría Pública, Electiva I y II, Negociaciones Financieras, Mercado de Capitales, Administración y Cultura Organizacional. Como se observa, la institución comienza a experimentar, aunque tímidamente, el crecimiento del cuarto nivel, dando respuesta a un movimiento que desde el entorno inducía el desarrollo y fortalecimiento de los postgrados.

Destaca en esta categoría la aprobación de la Resolución No. 329, la cual establece que el diseño de todas las carreras en LUZ se ajustará al modelo de Currículo Integral. De acuerdo con esta concepción curricular, “la formación del estudiante se centra en el conjunto de experiencias profesionales, científicas, culturales y humanísticas, basada en los principios de hominización, culturización y socialización” (Consejo Universitario, 1994).

Esta nueva visión curricular, enfocada en el desarrollo del individuo, incluía una estructura organizada por ejes curriculares, cuyos contenidos se iban complejizando en la medida en que el estudiante avanzaba en la carrera. Además, desde los primeros niveles se introdujeron las materias de formación específica (antes ubicadas después del quinto semestre), con la finalidad de que el estudiante experimentara una relación estrecha con la carrera y se minimizara la deserción. Una de las innovaciones fue la incorporación del

---

<sup>2</sup> Las reformas en materia tecnológica, generalmente, se reflejan en las GU a manera de informe por parte de las autoridades y no como un asunto que se somete a la consideración del cuerpo. Aparentemente, las diversas instancias van incorporando los cambios en cada dependencia, lo cual podría ser explicado por la ausencia hasta el período 2000-2004 de una política en materia tecnológica que inducía a las distintas unidades a avanzar de manera aislada de acuerdo a sus recursos y necesidades.

eje de las Prácticas Profesionales, Autodesarrollo y Orientación.

No obstante, en la práctica, el Autodesarrollo se fijó como una materia opcional y la cátedra de Orientación, formulada para dos semestres, se consolidó en uno, perdiendo parte de la esencia u objetivo de currículo. En sesión ordinaria del CU de fecha 08/08/95, el Consejo Central de Orientación solicitó la reconsideración de esta medida tomada por el CU en la cual aprueba el Área de Orientación limitada a un mínimo nivel de orientación. Sin embargo, la respuesta inmediata fue no discutir el planteamiento argumentando que la Resolución No. 329 no estaba en discusión. Este es un buen ejemplo del poder ejercido por la máxima instancia del gobierno universitario.

Se avanzó en el recorte de la frondosidad curricular (disminución del número de materias) y con ello se apuntó hacia el acortamiento de algunas carreras. Precisa Castejón que Agronomía, por ejemplo, tenía en el año 1992 alrededor de 80 asignaturas, lo que conllevaba a que cada muchacho demoraba entre 7 y 8 años para culminar su carrera profesional. Los cambios experimentados en esta área permitieron disminuir las carreras hasta 4 o 5 años, con no más de 50 asignaturas en el pênsum de estudio. Sin embargo, en opinión de Villalobos (2012), Vice-rector Administrativo del período 96-00, la reforma lograda no fue producto del consenso sino de la imposición de un criterio general para todas las facultades.

En lugar de establecer unos lineamientos generales que permitieran estimular y promover cambios curriculares, se aplicó una especie de receta en la que cada una de las facultades, sin considerar sus particularidades, partiendo del principio de que el currículo no debía tener más de cierta cantidad de materias. Fue un proceso muy criticado, no sólo porque se impuso el criterio del Vice-rector Académico (Castejón), sino también porque se irrespetó la atribución legal que tienen los Consejos de Facultad y Consejos de Escuela.

De acuerdo con Castejón, “se pensaba que al producirse la reforma curricular iba a generarse como consecuencia una reforma en la estructura universitaria, pero nos dimos cuenta que es al contrario, para que haya una transformación curricular es necesario primero transformar la estructura universitaria”. Sobre este asunto, Villalobos expresa que para aplicar el currículo integral tenía que, necesariamente, cambiar la Ley de Universidades, y en esos momentos no era lo más oportuno, ya que se abría una oportunidad de la cual se podía aprovechar el gobierno de turno (generar cambios desde afuera).

Sobre este tema, Méndez (2004) expresa que a pesar de que la Universidad del Zulia fue la primera en el país en incorporar el concepto de integralidad del currículo, ésta no ha logrado consolidar, ni tampoco evaluar su trascendencia e impacto científico social. Tal situación es resultado, según Pereira y col. (2007), entre otras causas del desconocimiento presente en los docentes activos sobre el plan, los valores a forjar, el perfil profesional, así como del aporte que la cátedra que administran ofrece a la formación del profesional. Habría que agregar además, la ausencia de una evaluación continua que permitiera el seguimiento del proceso de implementación en las facultades.

Lo anterior apunta a que si bien la Resolución No. 329 estuvo vigente por 11 años,

aparentemente, nunca fue aplicada en su totalidad. Su aplicación fue parcial y en ocasiones, solo formal.

En suma, las reformas de la gestión tuvieron una visión estratégica, se orientaron a lo externo, a la vinculación nacional e integración internacional. A lo interno, a la institucionalización, el orden, la sistematización normativa e integración comunicacional; en el tema académico tendieron a elevar el nivel de docentes, estudiantes y de la universidad como un todo; en lo laboral se orientaron a la justicia social y búsqueda de paz laboral. Sin embargo, las reformas aprobadas no siempre fueron ejecutadas. Algunas de ellas, no fueron ejecutadas en lo absoluto, aun cuando nunca se les levantó sanción.

### **PERIODO DE GESTIÓN 1996-2000**

Esta gestión tiene como elemento distintivo el haber sido la última del siglo XX y testigo de la transición entre el gobierno de Rafael Caldera y el de Hugo Chávez. Desde el punto de vista contextual, la situación socio-económica continúa con señales de precariedad y en el aspecto político nuevos actores asumen las riendas del país, generando a la postre, cambios significativos en el sistema de educación superior venezolano. Por otra parte, hubo a nivel internacional una serie de eventos que marcaron la pauta en materia de educación superior, tal es el caso de la Conferencia Mundial de la Educación Superior<sup>3</sup> organizada por la UNESCO (1998) y la Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior, efectuado en Cuba. Tales eventos propiciaron en LUZ la realización de una serie de talleres, conferencias, seminarios, foros y cursos dirigidos a incentivar el proceso de reforma

En el aspecto financiero, la situación de la institución parece agravarse. Ya a mediados del año 1996, el rector del momento señala en sesión ordinaria del CU de fecha 22/05/96 que "el insuficiente presupuesto asignado, aunado a la falta de cumplimiento en los acuerdos suscritos, la constante modificación de los desembolsos establecidos... conforman un cuadro cargado de incertidumbre y profundamente preocupante para la universidad". Como resultado, el gremio de profesores inicia en noviembre del año 96 una primera huelga que se prolongó por quince días, seguida por una segunda paralización desde enero hasta abril de 1997, haciendo reclamaciones al gobierno sobre la base de los convenios y ofrecimientos suscritos previamente, así como la negativa a ajustarse a las Normas de Homologación.

De esta forma, la gestión 1996-2000 comienza su desempeño con fuertes presiones tanto internas como externas. La base fundamental de las reformas durante este periodo, fue la reorganización académica y administrativa de la Universidad del Zulia con miras, según lo declara Villalobos (2000), quien fuera rector para el período, a la búsqueda de una nueva direccionalidad estratégica conducente a su transformación. En tal sentido, se aprobaron los siguientes documentos: la Resolución No. 336, en la cual se declara a LUZ

---

<sup>3</sup> El resultado de este Congreso es la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI, visión y acción. Allí se establecieron los principios fundamentales de una reforma en profundidad de los sistemas de enseñanza superior del mundo, a fin de contribuir con mayor eficacia al advenimiento de una paz fundada en el desarrollo y la afirmación de los principios de igualdad, justicia, solidaridad y libertad (UNESCO, 1998).

en reorganización académico-administrativa, como parte de un proceso de auto-evaluación institucional; el Plan de Desarrollo Estratégico, según Resolución No. 348; y la Filosofía de Gestión del año 1997. Posteriormente, se aprueba la Resolución No. 370 dirigida a la adhesión de las dependencias centrales al proceso de reestructuración administrativa.

Con base en estos lineamientos estratégicos, en este período se aprobaron 59 reformas, 13 estructurales, 6 estratégicas, 2 tecnológicas y 38 de productos y servicio, en los siguientes aspectos:

### **CATEGORÍA ESTRUCTURAL**

En la categoría estructural hubo una acentuada reorganización en muchas de las unidades existentes a nivel de todo el organigrama, pero esencialmente operó en las unidades centrales de la institución, siguiendo la tendencia de un enfoque estratégico iniciado en el periodo anterior.

En tal sentido, se creó una Dirección de Desarrollo y Mantenimiento de Infraestructura (DDMI), integrada por coordinaciones inherentes a los sub-procesos desarrollados por las direcciones de Inspección y Mantenimiento de Obras (DIMO), Planta física (DPF), Ordenamiento y Administración Ambiental (DOOA). Se aprobó crear una Coordinación de Gestión de la Información y Comunicación, como proceso propio de la Dirección de Comunicación y Asuntos Públicos.

Por otra parte, se adscribe la Oficina de Publicaciones al despacho de la Secretaria de LUZ; así como la Unidad de Estadística a la Dirección General de Planificación Universitaria. Se incorporan los procesos de abastecimiento, registro y aseguramiento de bienes al Departamento de Bienes, el cual depende de la Dirección de Administración. Se integra el proceso de aseguramiento del personal universitario a la Dirección de Personal. Se componen en un Consejo Central de Pre-grado a los Consejos Centrales de Orientación, Autodesarrollo y Asesoría Académica; se fusiona la Dirección de Deportes y el Consejo Central de Educación Física, Recreación y Deportes en una Dirección de Deportes, Educación Física y Recreación, esta última adscrita a rectoría.

Adicionalmente, se adscriben los Estudios Universitarios Supervisados (EUS) al Sistema de Educación a Distancia (SED-LUZ). Por otra parte, se fusionan tres oficinas como son: las Direcciones de Inspección y Mantenimiento de Obras, Planificación Física y la de Organización y Administración Ambiental; lo mismo ocurre con el Departamento de Abastecimiento, la Oficina de Seguro y la Oficina de Bienes, así como con la Dirección de Auditoría Interna y la Oficina de Control Presupuestario.

Estos cambios aprobados por el CU, en sesión extraordinaria del 09/09/99, caracterizan al periodo con una política de instaurar un nuevo modelo organizacional “basado en las personas, orientado por procesos y sustentado en la evaluación continua”. Ello supone redimensionar los procesos y el modelo de gestión, y replantear el sistema organizativo de la institución para responder con flexibilidad, agilidad, efectividad y eficiencia en pro de elevar la calidad y pertinencia social de sus productos y/o servicios



(DGPU, 1999).

No obstante, Díaz-Barrios, Annicchiarico y Borjas (2004), plantean que muchos de estos cambios, en el plano estructural, estuvieron basados en decisiones de corte ejecutivo, sin que mediara un análisis o razón técnica para ello, así como de decisiones que nunca se cumplieron, tal vez porque a pesar de haberse instaurado un modelo organizacional teóricamente basado en las personas, en la práctica fueron cambios netamente estructurales y se tomaron decisiones en contra de los intereses de la mayoría, sin consenso, o porque el clientelismo que se pensaba eliminar, continuó campante en el tiempo.

Según plantea Fernández (2012), especialista organizacional de la DGPU desde 1992 hasta la actualidad, en entrevista personal, los nuevos lineamientos pretendieron romper con el enfoque funcionalista existente al introducir el esquema de procesos centrados en la gente y en la auto-evaluación. Sin embargo, precisa que se avanzó en la instauración teórica de esta concepción, en la adopción de un nuevo lenguaje asociado a la visión estratégica de la organización, pero más allá de eso no se ha logrado concretar los cambios, y en todo caso han sido puntuales.

Plantea adicionalmente, que en los casos donde se ejecutó la fusión de unidades, como fue el caso de la Dirección de Ordenamiento Ambiental, aún hoy el personal se identifica con las departamentos iniciales; esto último refuerza lo dicho anteriormente, en el sentido de que a pesar de haber publicado que el cambio tenía como pivote las personas fueron cambios estructurales, esperando que las personas sencillamente se acomodaran a ellos.

Lo antes planteado, muestra que no hubo un proceso de adaptación del personal que les permitiera sentirse parte de una misma entidad, asimismo reafirma una de las características específicas de las organizaciones universitarias, como es la preeminencia de pequeños feudos o parcelas que mantienen una constante lucha por mantener sus espacios de poder. De acuerdo con Clark (1983), en las universidades la capacidad institucional incluye no solamente el poder de los grupos operativos dentro del sistema para moldear su ambiente inmediato de trabajo, sino también su poder para ejercer su influencia sobre el mundo en general.

Desde el punto de vista netamente académico, se dejó aprobada la instrumentación de un Modelo de Organización Matricial, soportado en programas y departamentos por facultad como una primera fase del proceso de reforma académica.

### **CATEGORÍA ESTRATEGIA**

En el orden estratégico, se continuó la política de vinculación nacional e integración internacional con la firma de 141 convenios (se elevó la cantidad respecto a la gestión anterior) de tipo genérico u específico con entes públicos, empresas privadas, universidades e institutos de educación nacionales y extranjeras; con el objetivo de establecer relaciones de cooperación y apoyo mutuo en los aspectos culturales, educativos y científicos.

Si bien es cierto que la definición de esta política tuvo como intención insertar a la universidad en su entorno, asumir la globalización, la ejecución no siempre cumplió con estos objetivos. Sostienen Pereira, y col. (2008) que la firma de numerosos convenios entre la universidad y el sector externo no necesariamente se concreta en relaciones beneficiosas para las partes, básicamente porque se establecen, en ocasiones sin criterios ajustados a la dinámica y naturaleza de la institución.

Por otra parte, una vez firmado no se hace el debido seguimiento y evaluación, situación que acarrea, en muchos casos, su desaprovechamiento. Sobre este aspecto, Primera (2012), Directora de Relaciones Interinstitucionales de LUZ en el período 04-08, expresa que se ha dado el caso de convenios que caducan sin ser utilizados por alguna de las partes. Esto último implica que la evolución de esta reforma (inserción de la universidad nacional e internacionalmente) continúa en lo formal, pero en el plano real, la estrategia utilizada se apartó de los objetivos originales.

En lo que concierne a la política de regulación interna, se continúa con la referida al de orden y sistematización de procesos: se crearon los siguientes instrumentos: Reglamento para la Contratación del Personal Docente y de Investigación Jubilado de LUZ; Reglamento General de los Departamentos y Cátedras de LUZ; Reglamento Interno del Consejo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de LUZ; Normas de Permanencia del Personal Docente con Derecho a Jubilación.

También en la categoría de estrategias académicas, una política aprobada en el período, fue la referida a los criterios de nuevo ingreso estudiantil (sesión ordinaria del 26/11/96). Esta política estuvo destinada a racionalizar el ingreso de esta población, tomando en cuenta la capacidad de respuesta institucional y aptitudes de los estudiantes. La aprobación de la nueva política de ingreso versaba sobre ciertos aspectos claves, entre los más destacados: requisitos mínimos institucionales de elegibilidad, que incluía entre otros poseer un promedio mínimo de notas de trece (13) puntos y un índice LUZ mínimo de cincuenta y cinco (55); reconocimiento al rendimiento estudiantil, sobre la base de su mejora, entre otros aspectos.

LUZ se comprometía a garantizar el ingreso de los estudiantes en una de las opciones seleccionadas en su preinscripción; estudiantes asignados por la institución (API), en este caso se otorgaba tres modalidades: API-LUZ (hijos de profesores), API-Indígena (aspirantes que hablen la lengua indígena de los Municipios Mara, Páez, Catatumbo, Perijá, la Concepción, Machiques y Colón); y el API-Deportista (aspirantes deportistas de alta competencia), en todos los casos los aspirantes debían cumplir con los requisitos mínimos exigidos por LUZ.

Esta política respondió, sin lugar a dudas, a la necesidad de hacer frente al alto grado de masificación estudiantil experimentado por LUZ y ajustada a las políticas de regulación de ingresos promovidas desde los 80 por el Estado, mediante la puesta en práctica de modalidades de ingreso. No obstante, se evidencia en las sesiones del CU registradas en las GU del período (11/12/96, 08/10/97, 12/11/97, 03/12/97 y 08/12/97), que fue una política que generó constantes conflictos con el sector estudiantil, debido al número de estudiantes que quedaban fuera de la institución al no cumplir con los requisitos mínimos

de ingreso y obviamente al límite de la capacidad de la Universidad. Por ejemplo, en la sesión ordinaria del 05/11/97 el Vice-rector Académico informó "...los estudiantes sin cupo siguen presionando fuertemente, tomando acciones vandálicas, como rayar los vehículos...porque se tomarán medidas drásticas en contra de estos estudiantes".

También se presentaron problemas con los cupos API, en aquellos casos en los cuales se pretendía que la universidad aceptara el ingreso de aspirantes que no reunían los requisitos requeridos. Por otro lado, nuevamente las presiones grupales se hacen presentes y emplean los mecanismos de poder que cada uno ostenta (adhesión política, paralizaciones, disturbios) para alcanzar sus objetivos.

Un ejemplo de esto se tiene en la sesión ordinaria del 12/11/97. Comienzan a llevarse planteamientos de reacomodo de la política ya aprobada por el CU, razón por la cual el rector precisa lo siguiente:

"... en el comienzo del año se dijo que las facultades tendrían que analizar en profundidad la situación para que después no viniéramos, por las presiones, a tomar decisiones y revocar resoluciones que el Consejo había tomado en un intento de enseriar la política de ingresos estudiantil a la universidad... convengo en que posiblemente nos hayamos equivocado en algunas cosas, y hay capacidad de rectificación.... pero si en estos momentos se plantean modificaciones no voy a estar de acuerdo, hasta tanto no se aplique el Reglamento de Rendimiento y Evaluación Estudiantil, que me digan salieron 100, 200, 500 y entraron 100, 200, 500 bachilleres...".

No obstante, en la misma sesión se modificaron los requisitos de acuerdo inicial, ajustándolo de acuerdo a la presión de APUZ, ASDELUZ, SOLUZ, bachilleres y decanos de algunas facultades, con el voto negativo del Rector. En este sentido, puede decirse que la reforma aprobada fue modificada en su ejecución, o mejor aún, tal cual plantea Subirats (1992) hubo discriminación en la aplicación.

En el ámbito de las políticas de personal académico para cargos administrativos, se aprobó que las designaciones de los cargos del personal directivo fueran de libre nombramiento y remoción por parte de la autoridad que lo designó, y que sólo deben contener la fecha de inicio en el cargo y no de la finalización. Aunque a simple vista pareciera un cambio puntual, ha tenido serias implicaciones por los criterios empleados regularmente para tales designaciones, en los que priva el argumento del apoyo político por sobre los aspectos académicos y de trayectoria del personal docente. Esto representa una reforma, ya que cambia la relación entre los académicos en función administrativa y las autoridades rectorales. Podría decirse que la política hace su entrada oficial en la administración de la Universidad del Zulia y se le da rango legal a las decisiones clientelares. Esta reforma permanece vigente y en aplicación.

### **CATEGORÍA TECNOLOGÍA**

En el aspecto tecnológico, se inauguró el Sistema Automatizado de Captura de Notas (SACAN) cuyo propósito fue mejorar el proceso de consignación de notas de los

estudiantes; se instaló la red de microondas a través del Centro de Computación; fue aprobada la reformulación de la propuesta del proyecto cambio de plataforma de hardware y software hacia un entorno de sistemas abiertos (fase de desarrollo). En realidad esta última, no es una reforma puesto que sólo fue aprobado reformular una propuesta de proyecto, con lo cual el cambio de plataforma no se plantea en el corto plazo.

## CATEGORÍA PRODUCTOS Y SERVICIOS

En lo que respecta a los productos y servicios académicos, este periodo fue bastante prolífico: se incrementa la oferta de cuarto nivel, continuó la reforma curricular y se funda el Parque Tecnológico.

En cuanto a la oferta académica, se tiene la creación de varias extensiones en el territorio nacional del plan especial complementario al Técnico Superior en Enfermería y en pregrado se creó el Programa de Licenciatura en Computación.

Asimismo, se incorporaron una serie de programas a nivel de especialidad, maestría y doctorados. En especialidades, se tiene: Odontopediatría, Vivienda, Ingeniería en Plantas, Derecho, Neurología Pediátrica, Administrativa y Tributación (Núcleo Punto Fijo). Mientras que en maestrías fueron: Vivienda, Ecología aplicada, Odontopediatría, Informática en Arquitectura, Catastro y Avalúo Inmobiliario Urbano, Ingeniería Estructural; Derecho Laboral y Administración del Trabajo; Ciencias de la Comunicación, mención Gerencia de la Comunicación y Nuevas Tecnologías de la Información; Orientación, mención Laboral; Orientación, mención Educación; y, Gerencia de Empresas, mención Gerencia de Proyecto. Finalmente, a nivel doctoral se encontraron: Ingeniería Ambiental y Ciencias Penales y Criminológicas. También a nivel de postgrado se aprobó el Programa de Educación Continua en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

En este aspecto, se observa una línea de continuidad con relación al fortalecimiento del postgrado. Pues, además de la creación de nuevos programas en las categorías de especialidades, maestrías y doctorados, se avanzó en la acreditación de los mismos ante el Consejo Nacional de Universidades. Así, se encontró la acreditación de los siguientes programas: Ciencia Política, nivel doctorado; Química, Planificación Integral para el Desarrollo del Turismo, Ciencias de la Comunicación y Gerencia de la Comunicación, nivel maestría; mientras que se acreditaron Puericultura y Pediatría a nivel de especialidad.

También dentro de la oferta académica se tuvo la creación de la Facultad Experimental de Arte, propuesta en la gestión anterior, la Escuela de Ciencias Políticas de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas; y el Centro de Estudios Petroleros y Carboníferos, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Desde el punto de vista académico constituyen un gran logro para LUZ, pues con ello se nutre la oferta académica de la institución en el área docente y de investigación.

En lo atinente a la reforma curricular que partió de lo planteado por el gobierno universitario previo, se nombró la Comisión Central de Currículo, con el objetivo de

coordinar las actividades de las distintas comisiones por facultad. Las acciones en esta materia estuvieron orientadas a continuar con el análisis de la flexibilidad, frondosidad y factibilidad del currículo, con la intención de reducir las carreras a cuatro años. Este ha sido un proceso sumamente lento que aún no se ha concretado en su totalidad, pero puede decirse que esta reforma ha permanecido en el tiempo y ha tenido, desde la alta gerencia, continuidad. Sin embargo, plantea Castejón (2012), que la ejecución ha sido apoyada por la masa académica de manera diferente en las distintas facultades y no se ha ejercido suficiente presión desde las autoridades para su concreción.

Otra de las acciones emprendidas en la gestión es la puesta en marcha del Parque Tecnológico Universitario (PTU) bajo la figura de fundación, cuyo propósito estaba dirigido a promover la vinculación del sistema científico-tecnológico de LUZ con los diferentes centros de investigación e innovación regionales, nacionales e internacionales, vinculación que se apoyaría en la base productiva del país.

De acuerdo con Suárez y Pereira (2004), dentro de las críticas que se hacen a esta figura están, en primer lugar, la escasa participación de los sectores público (Gobernación del Zulia, CORPOZULIA, FUNDACITE-Zulia) y privado (FEDECAMARAS) en los proyectos que ejecuta el PTU; en segundo lugar, la concepción de parque tecnológico asumida por la institución por tener como actividad principal la comercialización de productos y no la generación de nuevos conocimientos; y en tercer lugar, que las ideas emprendidas han carecido de sostenibilidad en el tiempo. Esta reforma ha tenido una ejecución parcial, debido a que su concepción original no ha sido llevada a cabo de manera integral.

En suma, se trata de una gestión en la cuales los cambios se focalizaron en la modernización de los procesos académicos y administrativos, mediante el desarrollo de un Plan de Desarrollo Estratégico, fundamentado en la Filosofía de Gestión. La observación de los documentos, así como las entrevistas realizadas, evidencian que se alcanzó a concretar aspectos relativos a la reorganización de las dependencias centrales y se adoptó una visión estratégica de la institución que ha trascendido en el tiempo, aunque todavía no ha logrado consolidarse. Académicamente, hubo reformas importantes como los criterios de ingreso, permanencia estudiantil y el incremento de la oferta académica de cuarto nivel, así como una mayor vinculación con el entorno y la creación del PTU.

De acuerdo con Villalobos (2000), el mayor desacierto de la gestión fue no haber podido alcanzar el consenso institucional necesario para dinamizar lo más rápidamente posible los cambios urgentes que amerita la estructura universitaria. Sin embargo, de acuerdo con Díaz-Barrios y col. (2004), este periodo fue testigo de decisiones de corte ejecutivo que modificaron la estructura de la universidad, sin que mediara un análisis o razón técnica para ello. De igual manera, varias de las reformas aprobadas por el CU no fueron ejecutadas, hubo una pasiva desobediencia, tal vez producto de lo anterior, con lo cual se irrespetó al CU.



## PERIODO DE GESTIÓN 2000-2004

En el ámbito nacional este fue un período muy convulsionado, con eventos que marcarían la historia venezolana, como el llamado paro petrolero de diciembre de 2002 y la convulsión política de abril de 2003, con eventos violentos, políticos y hasta difusos. Estas situaciones generaron un antes y un después en la política gubernamental hacia las universidades.

Desde la perspectiva del contexto general, es una gestión enmarcada e influida por las nuevas políticas y estrategias para el desarrollo de la educación superior formuladas por el gobierno. En tal sentido, se incluye en la agenda del CU la discusión acerca del Proyecto de la Ley Orgánica de Ciencia y Tecnología, Ley Orgánica de Educación, Proyecto de Ley de Educación Superior, la evaluación y acreditación de las Universidades, entre otros temas.

El movimiento reformador desde el gobierno hacia la universidad, desemboca en una relación de tensión permanente, con picos de mejora y caídas extraordinarias; situación que se manifiesta por la vía de la asignación presupuestaria y se convierte en una medida de presión durante todo el período, para incidir en los cambios promovidos desde el gobierno. Adicionalmente, la inestabilidad financiera y la imposibilidad de cumplir, en varias ocasiones, con los compromisos laborales generó enfrentamientos constantes entre las autoridades y los diversos gremios, que desencadenaron protestas y paralizaciones en el recinto universitario. Por otra parte, grupos estudiantiles (pro-gobierno) presionan, mediante protestas y toma de las instalaciones del rectorado por cambios en la universidad.

En este sentido, se observa un clima de fuertes presiones sobre LUZ, así como el resto del sistema de universidades autónomas. De esta forma, la gestión 2000-2004 inicia sus acciones con una propuesta de transformación académico-administrativa aprobada por el CU mediante Resolución No. 450, para lo cual nombra la Comisión Operativa para la Transformación de LUZ (COTLUZ). Las áreas de acción contempladas en la transformación fueron: estructural, académica, estudiantil, administrativa, documental y gremial. El cambio se respaldó, en gran parte, en el proceso de planificación; razón por la cual se ratifica el Plan de Desarrollo Estratégico del año 1998, pero refuerzan el eje del compromiso social en el modelo universitario, así como la Misión, Visión y Valores Institucionales en la Filosofía de Gestión del año 1997. La mencionada Resolución plantea, además, la aprobación del Plan de Transformación de LUZ 2000-2004.

Según Carruyo (2012), miembro de la comisión, en entrevista personal, el trabajo de la COTLUZ estuvo siempre orientado por la intención de avanzar a partir de los planteamientos y logros alcanzados en los anteriores esfuerzos de reforma académica de LUZ, por lo que esta se dedicó a revisarlos, actualizarlos y tratar de llevarlos a la práctica. Para Villalobos (2012) hubo una gran pérdida de tiempo, ya que:

"...la nueva gestión empezó un nuevo proceso de transformación como si nada se hubiese hecho...para luego llegar a la convicción de que lo que se había dejado aprobado era el camino que había que seguir... hubo gente que me comentó...

nosotros le decíamos que allí estaba el plan, que lo que había era que empezar a ponerlo en práctica, pero no, el Rector quería dar otra visión..."

En fin, durante el periodo se aprobaron 71 reformas: 14 estructurales, 13 estratégicas, 17 tecnológicas y 28 de productos y servicios.

### **CATEGORÍA ESTRUCTURAL**

En la categoría estructural, se aprueba la Resolución No. 454 y el Acuerdo No. 471. La primera referida al Proyecto de Resolución para Operacionalizar la Departamentalización de la Universidad del Zulia (Organización Matricial), aprobada en la última fase de la gestión anterior, la cual se apalancaba en programas y departamentos por facultad con el propósito de optimizar los recursos físicos, humanos, materiales y económicos. Mientras que el segundo versó sobre la departamentalización con carácter experimental para las facultades de Arquitectura y Diseño, Humanidades y Educación, Agronomía y Ciencias Veterinarias.

De acuerdo con Carruyo, la reforma en LUZ en este periodo pretendió ser integral, por tal razón se habló siempre de transformación más que de reforma y se centró la acción en los agentes del proceso, fundamentalmente en los profesores y estudiantes. Como medida estratégica se asumió una organización académica diferente, a partir de la departamentalización de ella misma, sobre la base de la experiencia de la Facultad Experimental de Ciencias y de los núcleos de LUZ. Sin embargo, la experiencia en esta materia fue desalentadora, ya que en las facultades involucradas hubo escasos avances y no logró extenderse al resto de la institución. Sostiene Fernández (2012), en entrevista personal, que la Dirección General de Planificación Universitaria (DGPU) revisó los avances alcanzados por estas facultades y propuso correcciones al proceso. Sin embargo, solo la Facultad de Arquitectura las asumió, siendo entonces la única que avanzó en ese sentido.

En palabras de Nava (2012), en entrevista personal, (Secretaria de LUZ en el periodo 00-04) la gestión se pasó "bregando" con ese tema sin alcanzar mayores avances, es decir, no se logró lo esperado, si se toma en cuenta que desde el primer momento en que se asume la gestión "...se empiezan a dar reuniones, convocatorias, asambleas para tratar el tema. Luego en la siguiente gestión en la cual pasé a ocupar el cargo de Vicerrectora Académica, ese proyecto prácticamente se dejó a un lado..."

Acerca de este asunto, Naveda, por medio de entrevista personal (2012), (Vicerrector Académico 96-00) expresa que hubo un desconocimiento sobre lo que implicaba la organización matricial y sobre su funcionamiento. A lo cual agrega:

"...fue una de esas cosas que aparece de algún lado, se aprobó pero no se hizo nada... se suponía que con esa estructura se iban a reducir los esfuerzos, pero una de las facultades que intentó aplicarlo (Arquitectura) terminó creando más direcciones que las que había inicialmente. Por lo tanto, un proceso de transformación que intentaba reducir el nivel de burocracia, integrar el postgrado con la investigación dentro de una supuesta organización matricial, al final dejó

todo como estaba...".

También en el aspecto estructural, se creó la Defensoría del Universitario como una Dirección General adscrita al Rectorado; el Consejo Asesor, adscrito al Consejo Universitario; la Comisión de Actualización del Servicio Informático y las Telecomunicaciones como órgano permanente adscrito a Despacho de la Rectoría; la Dirección de Seguridad Integral como dependencia central adscrita a la Rectoría. Por otra parte, se estableció a la Dirección General de Comunicaciones como órgano coordinador de la gestión comunicacional, ampliando sus competencias. Alineadas con el proceso de reforma organizativa se aprobaron las propuestas de reorganización de las siguientes Direcciones: Cultura, Recursos Humanos, Comunicaciones, Relaciones Interinstitucionales, Planificación Universitaria, Deporte, Educación Física y Recreación. Por otra parte, el Centro Regional de Enfermedades Cardiovasculares Dr. Tulio Alberto Sulbarán, adquiere la categoría de Instituto. Se nota una profusión de unidades dependientes directamente del rector.

Adicionalmente, destaca la aprobación de un primer papel de trabajo conducente a la elaboración de la Propuesta de Separación de Poderes del Gobierno Universitario (académico, legislativo, electoral y contralor), con sustento en la figura de consejos y acorde con la división de poderes presente en la Constitución Nacional. Según Bracho (entrevista personal, 2012) (Rector del periodo 00-04), tal separación se justifica dado que la gobernabilidad de la universidad está centrada en el Consejo Universitario. En su seno, se discuten asuntos que en la generalidad de los casos corresponde a aspectos de índole administrativo, mientras que las cuestiones sustanciales, de orden académico, quedan delegadas a comisiones.

Cabe señalar que, a pesar de ser una propuesta novedosa en cuanto a gestión, esta no se concretó, posiblemente por falta de voluntad política y el costo que pudiera representar para las autoridades que pensaban ocupar nuevos cargos en el siguiente período de gobierno.

Tal como plantean Lindblom y Zapico (1991), en toda política pública se asiste a un conjunto de procesos, decisiones, resultados, sin excluir los conflictos entre intereses presentes en cada momento, tensiones entre diferentes racionalidades organizativas y de acción, y entre diferentes baremos y perspectivas evaluadoras. Se está en presencia de un panorama lleno de poderes en conflicto, enfrentándose y colaborando ante opciones y cursos de acción específicos. Esta fue una reforma aprobada pero sin ejecución.

### **CATEGORÍA ESTRATEGIA**

En la categoría de cambios de orden estratégico, se mantiene la política de vinculación nacional e integración internacional con la firma de un total de 123 convenios de tipo genérico u específico con gran diversidad de entes. Otra política de carácter estratégico fue la aprobada con relación a la Formación Integral de Recursos Humanos, enmarcada en el proceso de integración entre docencia, investigación y extensión. En la misma se incluyeron, entre otras disposiciones, la exigencia de que todo nuevo ingreso académico debía inscribirse inmediatamente en una línea, programa y/o proyecto de



investigación, así como la condición del V nivel de instrucción para los participantes de los concursos ofrecidos por LUZ para suplir personal docente.

También en el orden estratégico, se encontró el diseño y aprobación de la Política Comunicacional de LUZ, formulada con el propósito de coadyuvar a la integración de la comunidad universitaria en torno a sus fines, metas, e intereses institucionales más importantes, entre los que destacan la creación, divulgación, cultivo del conocimiento y el respaldo académico a las demandas del servicio en todas las áreas de competencia.

Desde el punto de vista de la políticas de regulación, se aprobaron los siguientes instrumentos: Reglamento General de Ingresos de los Estudiantes de la Facultad de Arte; Patrimonio Cultural Universitario; Administración, Utilización Guarda y Custodia de los Vehículos propiedad de LUZ; y el Reglamento General del Cuerpo de Bomberos de LUZ. En lo que respecta a las normas, se aprobaron las referidas a la Certificación de Documentos; Distribución y Pago de los Intereses sobre Prestaciones Sociales del Personal Docente y Administrativo Jubilado o Pensionado Fallecido; Otorgamiento de Adelanto de Prestaciones Sociales al Personal Administrativo y Obrero; Acreditación de la Práctica Profesional II, y Trabajo Especial de Grado, modalidad Pasantías. Lo anterior da cuenta de una intención explícita de actualizar el marco normativo, en un intento de adecuarlo a las exigencias de los cambios que se proponían alcanzar en la gestión. No obstante, el hecho de decretar modificaciones en la normativa no implica que se ejecuten los cambios esperados.

Por otra parte, en el marco de la evaluación institucional estimuladas desde la Oficina Central del Sector Universitario (OPSU), estratégicamente, el CU aprueba una terna de indicadores de gestión, presentados por la DGPU, con miras a ser aplicados en las diversas facultades de la universidad. Sin embargo, fue un esfuerzo que se perdió en el tiempo, pues no hubo respuesta de las facultades ni seguimiento de la DGPU.

### **CATEGORÍA TECNOLOGÍA**

En lo que respecta a la categoría tecnológica, se creó la Comisión de Actualización del Servicio Informático y las Telecomunicaciones. Explica Atencio, (entrevista personal, 2012), que fue una gestión en la cual se dio un fuerte impulso al desarrollo de una plataforma tecnológica como soporte a los procesos de la organización. En ese sentido, se trabajó sobre la infraestructura telemática, con la intención de lograr la utilización eficiente de las tecnologías de información y comunicación de la institución. Los logros más destacados en esta materia, según Bracho (entrevista personal, 2012), lo cual es confirmado en las memorias y cuenta del período, lo constituyen el desarrollo de los servicios de Internet a través de la dotación de 12 laboratorios de investigación digital en las distintas facultades y núcleos, la asignación del nuevo portal de LUZ y la creación de las emisoras de radio de El Moján, Punto Fijo y Cabimas.

### **CATEGORÍA PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Finalmente, en la categoría de productos y servicios académicos, se encontró la aprobación de los siguientes programas: Nivel Especialidad: Derecho de Menores,

Derecho Administrativo, Enseñanza de la Ciencia, Endocrinología, Ciencias de Empresas mención Gerencia de Proyectos. Nivel Maestría: Historia de Venezuela, Enseñanza de la Ciencia, Enseñanza de la Biología, Metabolismo Humano. Nivel Doctorado, Química, Ciencias Odontológicas, Ciencias Sociales.

Adicionalmente, se acreditaron ante el CNU los siguientes programas: Nivel Especialidad: Tributación; Contaduría, mención Auditoría y Docencia Clínica. Nivel Maestría: Gerencia de Empresas, mención Gerencia de Operaciones y Desarrollo Social. Por otra parte, se aprueban los nuevos diseños curriculares de las carreras Licenciatura en Educación, mención Informática (Núcleo COL) y Licenciatura en Educación Industrial, área Electricidad (Núcleo COL).

También se procede al cambio de material para la elaboración de los títulos de grado, los cuales pasaron de cuero de chivo, o pergamino, a papel moneda. Esta modificación permitió hacer frente a la falsificación del documento, bajó considerablemente su costo y aligeró la elaboración de los mismos, y por ende contribuyó a acelerar el proceso de grado.

En suma, es una gestión que trató de generar cambios enmarcados en la visión que denominaron "Transformación Universitaria", según la cual se pretendía dar un vuelco importante en todos los órdenes de la institución. Reformas innovadoras como la Separación de Poderes, la Defensoría del Universitario, el Consejo Asesor, la organización matricial y la departamentalización quedaron aprobadas, pero en el caso de las tres primeras no alcanzaron a implementarse, mientras que en las dos últimas la implementación fue selectiva y posteriormente se paralizaron.

En el orden tecnológico, hubo alcances importantes y se continuó con la reorganización administrativa y el intento de llevar las carreras a 4 años. Sin embargo, se observa una gestión quizás muy ambiciosa para acometer una transformación tan profunda como se pretendía en los documentos. La situación financiera y la influencia de los cambios políticos fueron elementos perturbadores del proceso de cambio en este período, pues durante los años 2001 y hasta mediados del 2003 el tema queda relegado ante la restricción presupuestaria. En esencia, es un periodo que vivió no solo el problema de déficit sino de recepción de recursos.

## CONSIDERACIONES FINALES

En concreto, las reformas aprobadas, teóricamente, buscaban elevar el nivel de la universidad y colocarla en un sitio competitivo. Se nota una clara orientación de todas las administraciones a modernizar la universidad, tanto académica, tecnológica, como administrativamente, de igual manera se observa una búsqueda de sistematicidad y normalización de procesos.

No obstante, la dirección en general fue hacia la reforma del elemento duro de la institución (estructura, procesos, tecnología, estrategias), con lo cual se deja sin atender el factor humano, componente clave para la consecución de las reformas. Esta tendencia se corresponde con el enfoque clásico centrado en los elementos formales o visibles de la

organización. Una síntesis de las características de las reformas del período de estudio, se presenta en el cuadro 3.

Cada gestión intentó promover y generar reformas, en las categorías antes planteadas, y cada una alcanzó resultados en términos de su ejecución. En este sentido, las autoridades del periodo son consistentes al afirmar que la tendencia fue hacia la ejecución parcial de las mismas. Sin embargo, dentro de esta tendencia se encontró que algunas reformas aprobadas por el CU no alcanzaron a ejecutarse, tal es el caso del Reglamento General de Departamentos y Cátedras o la propuesta de Separación de Poderes; en otras, hubo modificaciones con desplazamientos de objetivos, como por ejemplo, la política de nuevo ingreso estudiantil del año 1996; también se presentó el caso de reformas ejecutadas de manera selectiva, como fue la departamentalización aplicada con carácter experimental, sólo en tres de las facultades de LUZ.

**Cuadro 3. Características de las reformas por período rectoral**

Gestiones Rectorales		
Período 1992-1996	Período 1996-2000	Período 2000-2004
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio de la visión estratégica.</li> <li>• Orientación a la vinculación nacional y a la Integración internacional.</li> <li>• Voluntad de proveer Institucionalidad y sistematización de procesos.</li> <li>• Intención de elevar el nivel académico de docentes y estudiantes.</li> <li>• Búsqueda de justicia social y paz laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intención de instaurar una visión estratégica y sistémica a la organización.</li> <li>• Centrada en la modernización académico-administrativa.</li> <li>• Orientación a la vinculación nacional e internacional.</li> <li>• Intención de racionalizar el ingreso estudiantil.</li> <li>• Voluntad de proveer soporte tecnológico.</li> <li>• Apalancamiento de la oferta académica en el cuarto nivel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrada en la transformación académico-administrativa.</li> <li>• Intención de instaurar un nuevo modelo organizativo.</li> <li>• Intención de descentralizar el gobierno universitario.</li> <li>• Orientación a la vinculación nacional e internacional.</li> <li>• Voluntad de sistematizar y regular procesos</li> <li>• Profundización del proceso de mejora de la plataforma tecnológica y telemática. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia hacia la diversificación de la oferta académica en pre y postgrado.</li> </ul> </li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia.

Acerca de esta situación, se argumenta que las causas son variadas pero destacan la falta de continuidad administrativa de una gestión a otra, lo que supone un constante empezar de cero, es decir, una pérdida de recursos en todos los órdenes, así como un rezago sistemático respecto a las tendencias del cambio, y, por supuesto, escasa capacidad de respuesta.

Cuando ya se espera que un determinado proceso de cambio empiece a rendir resultados más allá del corto o mediano plazo, se le resta apoyo, se modifica o en el peor de los casos, simplemente se elimina. Al respecto, Villalobos sostiene:

"...en la universidad a veces se plantean las cosas como se plantean los gobiernos a nivel del país, el que viene cree que va a comenzar de cero y que hay

que dejar atrás todo lo que se hizo y empezar a hacer las cosas de otra manera y se pierde un tiempo increíble...".

Agrega Naveda, "aquí (universidad) tenemos la mala costumbre de reinventar la rueda cada vez que llega una gestión". En los mismos términos se expresa Bracho, cuando dice "...lamentablemente el problema es que no hay continuidad administrativa...las personas cuando llegan creen que están inventando la rueda...". Por su parte, Castejón afirma que la transformación universitaria requiere un compromiso colectivo que garantice la continuidad, "...porque si en cada gestión las cosas van a empezar de cero y cambia la gente y hasta el secretario docente...entonces se da lo que yo llamo el síndrome de detenerme". Es fundamental destacar que cada autoridad enfatiza el hecho de no habersele dado continuidad a las reformas de su gestión, pero evaden la referencia a su propia falta de continuidad respecto a la gestión inmediata anterior.

Otro elemento planteado por los entrevistados que incide en la ejecución de las reformas es la posibilidad que tienen las autoridades en ejercicio para postularse durante su gestión a un nuevo cargo en el siguiente período rectoral. De esta manera, se distorsiona el ejercicio del cargo, por cuanto se abstiene de comprometerse con la ejecución de algunas reformas, que en muchos casos apuntalaron para su aprobación, pero que a la postre, atentan contra el apoyo de los votantes o simplemente porque se distraen de las tareas que le corresponden para atender su campaña política.

Esta situación se observa en las gestiones estudiadas, siendo que de la gestión 1992-1996, el Vice-rector Administrativo ocupó en la siguiente gestión el cargo de Rector. Mientras que de la gestión 1996-2000 el Vice-rector Académico pasa a ocupar el cargo de Rector y la Secretaria el cargo de Vice-Rectora Académica para el período 2000-2004. De este último cuadro de mando saldrían electos el siguiente Rector y Vicerrectora Académica. Es decir, constituye una práctica común que se empleen los cargos como trampolines para optar en la escala jerárquica de la institución.

En este sentido, Villalobos revela, con respecto al proceso conducente, a dar a conocer las bondades del Plan de Desarrollo Estratégico, formulado durante su gestión como rector: "...lamentablemente las otras autoridades me dejaron solo, yo iba solo a las asambleas de facultad, porque los otros cuidando su cuestión, porque tenían aspiraciones políticas no iban a enfrentar la situación para tomar decisiones...". Sobre este asunto, Lombardi sostiene que:

"...una de las perversiones del sistema es permitir la reelección, eso es absolutamente inconveniente porque tú tienes la tentación de continuar, entonces tu trabajo no es de gerencia sino político-electoral. Otra perversión, tiene que ver con la postulación del personal jubilado a cargos de autoridad, muchos de los cuales en su carrera de activos no alcanzaron a ocupar ni siquiera el cargo de jefe de departamento, pero al jubilarse hacen una carrera política apoyados por la maquinaria electoral que los lleva a ocupar cargos de autoridad, entonces allí no ves un proyecto académico sino netamente político".

Se hacen evidentes los intentos de reforma en las tres gestiones estudiadas; sin

embargo, también es evidente que el sistema como un todo no alcanzó a mostrar mayores cambios. En general, se observaron factores inherentes a las particularidades organizacionales de la institución que conspiran contra el cambio planeado, los cuales son reforzados por variados elementos no institucionales o personales.

De acuerdo a los actores, las causas principales se hallan en la falta de continuidad administrativa y las aspiraciones políticas de las autoridades. En atención a lo anterior, no se observó indicio alguno de cambio a futuro en cuanto a esta falta de institucionalidad que actúa en contra de la organización universitaria.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional Constituyente (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial 36.860. Venezuela.
- Asociación Venezolana de Rectores de las Universidades Nacionales (AVERU) (2001). Estrategias de cambio para la educación superior venezolana. Documento en línea. Disponible en: <http://analitica.com/opinion/opinion-nacional/estrategias-de-cambio-para-la-educacion-superior-venezolana/>. Consulta: 10/05/2005.
- Atencio, L. (2012). Entrevista personal realizada el día 11/04/2012. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Bracho, D. (2012). Entrevista personal realizada el día 20/04/2012. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Carruyo, A. (2012). Entrevista personal realizada el día 23/05/2012. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Castejón, A. (2012). Entrevista personal realizada el día 12/04/2012. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Clark, B. (1983). El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica. México. Nueva Visión.
- Consejo Nacional de Universidades y Oficina de Planificación del Sector Universitario (2001). Proyecto "Alma Máter" para el mejoramiento de la calidad y la equidad de la educación universitaria en Venezuela. Venezuela. Editorial Cuadernos OPSU.
- Consejo Nacional de Universidades y Oficina de Planificación del Sector Universitario (2002). Tipología de las universidades venezolanas. Venezuela. Editorial Cuadernos OPSU.
- Consejo Nacional de Universidades y Oficina de Planificación del Sector Universitario (2002). Sistema de evaluación y acreditación para las universidades nacionales. Venezuela. Editorial Cuadernos OPSU.



- Consejo Nacional de Universidades (2001). Transformación universitaria: Estrategias de cambio para la educación superior venezolana. Documento en línea. Disponible en: <http://analitica.com/opinion/opinion-nacional/estrategias-de-cambio-para-la-educacion-superior-venezolana/>. Consulta: 10/05/2012.
- Consejo Universitario de la Universidad del Zulia (1994). Modelo de Currículo Integral. Resolución 329. Venezuela.
- Consejo Universitario de la Universidad del Zulia (1997). Declaración de la Reorganización Académico-Administrativa de la Universidad del Zulia. Resolución 336. Venezuela.
- Consejo Universitario de la Universidad del Zulia (1998). Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad del Zulia. Resolución 348. Venezuela.
- Consejo Universitario de la Universidad del Zulia (1999). Adhesión de las Dependencias Centrales al Proceso de Reestructuración Administrativa. Resolución 370. Venezuela.
- Consejo Universitario de la Universidad del Zulia (2003). Ratifica el plan de desarrollo estratégico. Resolución 450. Venezuela.
- Consejo Universitario de la Universidad del Zulia (2003). Modelo Matricial. Resolución 454. Venezuela.
- Consejo Universitario de la Universidad del Zulia (2003). Carácter experimental en las facultades de Agronomía, Arquitectura y Diseño, Humanidades y Educación y Ciencias Veterinarias. Resolución 471. Venezuela.
- Cummings, T. y Worley, Ch. (2007). Desarrollo organizacional y cambio. México. Thomson Learning Editores.
- Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional. México. CENGAGE Learning.
- Díaz-Barrios, J.; Annicchiarico, E.; y Borjas, C. (2004). Evaluación de la estructura organizativa de la administración central de la Universidad del Zulia. Revista TELOS. Volumen 6, Número 3. (Pp. 392-406).
- Dirección General de Planificación Universitaria (DGPU) de la Universidad del Zulia (1999). Propuestas para viabilizar la reestructuración de las dependencias centrales en el marco de la reforma académico-administrativa de LUZ. Venezuela. Universidad del Zulia.
- Fernández, A. (2012). Entrevista personal realizada el día 28/03/2012. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Fuenmayor, L. (2004). El Financiamiento Universitario. Educere Foro Universitario. Volumen 8, número 26. (Pp. 385-395).
- García, C. (2003). Educación Superior en Venezuela en el Contexto de una Compleja



Transición Política. En: Reformas en los Sistemas Nacionales de Educación Superior. Comp. Casanova, H.; Rodríguez, R. España. Editorial NETBIBLO.

Hellriegel, D.; Jackson, S.; y Slocum, J. (2002). Administración: un enfoque basado en competencias. Colombia. Thomson Learning.

IESALC-UNESCO (2005). Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. La Metamorfosis de la educación superior. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC). Venezuela. Editorial Metrópolis, C.A.

Lanz, R. (2003). ¿Quién le teme a las reformas? En: La Universidad se Reforma. Comp. Lanz, R. Venezuela. Observatorio Internacional de Reformas Universitarias (ORUS), Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALAC).

Lindblom, C. y Zapico, E. (1991). El proceso de elaboración de políticas públicas. España. Instituto Nacional de Administración Pública, Ministerio para las Administraciones Públicas.

Lombardi, Á. (1992). La Universidad en tiempos de crisis. Discurso de orden pronunciado con motivo de su juramentación como Rector de la Universidad del Zulia para el período 1992-1996. Venezuela. Editorial EDILUZ.

Lombardi, Á. (2012). Entrevista realizada el día 13/04/2012. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Méndez, E. (2004). Hologerencia Académica. Si usted tiene coraje, asuma el cambio. Venezuela. Editorial EDILUZ.

Ministerio de Educación Cultura y Deportes (2000). Proyecto Educativo Nacional: Postulados y la Escuela como el centro del quehacer comunitario. Educere, Entrevías Educativas. Año 4, No. 11. (Pp. 249-252).

Ministerio de Educación Cultura y Deporte (2001). Políticas y estrategias para el desarrollo de la educación superior en Venezuela 2000-2006. Venezuela. Compendio Documental Básico.

Ministerio de Educación Superior (2002). Las redes regionales de cooperación de la Educación Superior: Estrategias para una concertación entre la Educación Superior y el Estado. Compendio Documental Básico. Caracas, Venezuela.

Ministerio de Educación Superior (2003). Proyecto de Ley de Educación Superior. Venezuela.

Nava, R. (2012). Entrevista personal realizada el día 11/04/2012. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.



- Naveda, O. (2012). Entrevista personal realizada el día 12/04/2012. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Pereira, M.; Pereira, L. y Díaz, M. (2006). Influencia del modelo burocrático popular en la captación del personal académico. Gaceta laboral. Volumen 12, número 001. Venezuela. (Pp. 21-32).
- Pereira, M.; Pereira, L.; Suárez, W. y Díaz, M. (2008). Reforma universitaria: propuestas formuladas desde la Universidad del Zulia. Revista Formación Gerencial, Año 7, Número 2. (Pp. 276-309).
- Pereira, L.; Navarro, Y. y Fonseca, N. (2007). Plan curricular de la carrera administración de LUZ. ¿Formación integral?. Actualidad Contable FACES. (Pp. 95-109).
- Primera, M. (2012). Entrevista personal realizada el 12/05/12. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México. Pearson Prentice Hall INC.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. México. Pearson Prentice Hall INC.
- Secretaría de la Universidad del Zulia (1992-1996). Memoria y Cuenta. Universidad del Zulia. Venezuela. Oficina de Publicaciones.
- Secretaría de la Universidad del Zulia (1992/2004). Gacetas Universitarias. Vol. I, II, III, IV. Universidad del Zulia. Venezuela. Oficina de Publicaciones.
- Stoner, J.; Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). Administración. México. Prentice Hall Latinoamericana.
- Suárez, W. y Pereira, L. (2004). Política de vinculación con el sector productivo a través del Parque Tecnológico de la Universidad del Zulia. 54 Convención Anual de la Asociación Venezolana para el Avance de la Ciencia. Noviembre, Venezuela.
- Subirats, J. (1992). Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración. Instituto Nacional de Administración Pública. España. Colección Estudios.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior del Siglo XXI y el marco de acción prioritaria para el cambio y desarrollo de la educación superior. Documento en línea. Disponible en: [www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm). Consulta: 02/5/2012.
- Universidad del Zulia (2000). Plan de Desarrollo Estratégico. Venezuela. Ediciones Astro Data.
- Villalobos, N. (2000). Balance de Gestión 1996-2000. LUZ excelencia académica con compromiso social. Venezuela. Ediciones Astro Data.





Villalobos, N. (2012). Entrevista personal realizada el día 11/04/2012. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Zimmermann, A. (1998). Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas. Ecuador. Ediciones Abya Yala.