



## Evaluación de la estructura organizativa de la administración central de la Universidad del Zulia\*

### Evaluation of the Organizational Structure in the Central Administration of the University of Zulia

*Jazmín Díaz Barrios\*\**, *Elvira Annicchiarico\*\*\** y *Carlos Borjas\*\*\*\**

#### Resumen

Este trabajo evalúa los cambios aprobados por el Consejo Universitario en la estructura organizativa de LUZ (1992-2000). La metodología consistió en análisis documental, entrevistas y revisión teórica. Se encontró que desde 1994 LUZ inició un proceso de reestructuración, aprobándose 34 modificaciones. La evaluación arrojó que el origen y formulación de los cambios no siempre respondieron a razones institucionales y que no siempre fueron ejecutados. Se concluye que existe una tendencia a modificar el modelo burocrático clásico, pero la persistencia de decisiones *ejecutivas*, dificulta la puesta en práctica de los cambios e incide en el cumplimiento de los objetivos de estos.

**Palabras clave:** Estructura, organización, Universidad del Zulia, administración central, cambio, evaluación institucional.

Recibido: Junio 2004 • Aceptado: Octubre 2004

\* Este trabajo constituye un avance del Proyecto de Investigación titulado “Procesos de Cambio Administrativo en la Administración Central de LUZ”, financiado por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (Condes-LUZ)

\*\* Dra. en Ciencias Gerenciales. Investigadora del Centro de Estudios de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia (LUZ), PPI (Fonacit), Profesora de LUZ. Correo electrónico: jdbconsult@cantv.net

\*\*\* Dra. en Ciencias Gerenciales. Investigadora del Centro de Estudios de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia (LUZ), PPI (Fonacit), Profesora de LUZ. Correo electrónico: elvira@cantv.net

\*\*\*\* Licenciado en Contaduría Pública. Colaborador de Investigación del Centro de Estudios de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia (LUZ). Correo electrónico: cborjas@cantv.net

## Abstract

This paper evaluates the changes approved by the University Council in the organizational structure of the Central Administration Organizational Structure during the period 1992-2000. This is a documentary research project, with interviews and a theoretical review of pertinent literature. LUZ began its re-structuring process in 1994, and approved 34 modifications. The evaluation showed that not all the changes had technical and institutional origin and formulation, and almost 18% were never carried out. The conclusion is that, in spite of the renovation tendency, the vertical “executive” decisions-making structure persists, and this affected the accomplishment of the goals.

**Key words:** Structure, organization, Universidad del Zulia, central administration, changes, institutional evaluation.

## Introducción

Todas las organizaciones, públicas y privadas, tanto en el ámbito nacional como internacional, experimentan cambios permanentes en sus estructuras a fin de adaptarse al entorno, interno y externo, cada vez más cambiante.

Este proceso comienza con una sentida necesidad de cambio de la organización, bien sea por fuerzas exógenas, endógenas o por una combinación de ambas. Las fuerzas endógenas están representadas por la tensión organizacional producto del desempeño laboral. Por su parte, las fuerzas exógenas provienen del ambiente: nuevas tecnologías, nuevo entorno político, social o económico, nuevas oportunidades o limitaciones que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización a largo plazo, y por lo tanto, hacen pensar en la necesidad de cambio.

Los enfoques de cambio organizacional tienen varias propuestas: estructural, tecnológica, de ambiente físico y en las personas. Todas buscan mejorar el desempeño organizacional, modificando tanto, la relación laboral, como las actitudes de los empleados (Stoner y Freeman, 1994).

Los cambios en las personas abarcan modificaciones en las habilidades, expectativas y percepciones y/o comportamientos del personal. Por otra parte, los cambios tecnológicos comprenden modificaciones en la forma como se procesa el trabajo, sus métodos, y el equipo que se utiliza; el cambio del ambiente físico, cubre la modificación de espacio y la distribución física en el sitio de trabajo.

Por su parte, el cambio de estructura implica modificar las relaciones de autoridad (jerarquía administrativa), los mecanismos de coordinación (líneas de comunicación) o el flujo de trabajo. En este sentido, una de las tendencias actuales es hacia las organizaciones planas (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996), en las cuales se eliminan los niveles medios para simplificar la interacción de los niveles altos con los empleados y se aumenta el tamaño de los tramos de control, es decir el número de personas que están bajo la supervisión de un mismo jefe. Otra tendencia es hacia la descentralización, dando origen a organizaciones más pequeñas

y con autonomía para la toma de decisiones. Una tercera tendencia es hacia la reestructuración del flujo de trabajo, enriqueciendo los puestos y redefiniéndolos, a fin de aumentar la productividad e incrementar la moral del personal de la organización (Robbins y Coulter, 1996).

En esta investigación, se busca identificar y analizar los cambios formales aprobados por el Consejo Universitario en el período 1992-2000, en la estructura organizativa de la Administración Central de La Universidad del Zulia, con el objeto de conocer cuales fueron esos cambios en la estructura, las causas que los originaron, y los procesos de formulación y ejecución de esos cambios.

A fin de contextualizar y comprender el ambiente en el cual se dieron (o no se dieron) estas modificaciones se abordarán las corrientes de cambio, tanto en la Administración Pública en general, como en las universidades autónomas en particular en los últimos tiempos.

## 1. Cambios estructurales en la Administración Pública

Como se mencionó anteriormente, los cambios estructurales pretenden modificar la complejidad, formalización, centralización o el rediseño de puestos. Por ejemplo, al combinar las responsabilidades departamentales (*fusión*), eliminar niveles verticales (*eliminación*) y crear tramos de control más amplios para aplanar la organización y reducir la burocracia, se está disminuyendo el nivel de complejidad. Pero si se implementan nuevos procedimientos tendentes a estandarizar a la organización, se está modificando su nivel de formalidad. Por otra parte, la descentralización del poder (*cambios de adscripción*) conlleva una agilización del proceso de toma de decisiones. Adicionalmente, el rediseño de puestos de trabajo (*cambios de nombre*) aumenta la flexibilidad del ente y los prepara para mayores y más rápidos cambios (Robbins, 1996).

Los proyectos de reforma del estado han incluido básicamente un intento de disminuir la complejidad, formalidad y centralización de las organizaciones del poder público.

Sin embargo, el Centro Latinoamericano para el desarrollo (CLAD) (1999) ha planteado que en América Latina, los cambios estructurales solo pueden establecerse si los proyectos de reformulación estatal consideran tres grandes problemas específicos de la región: la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social. Estas particularidades plantean nuevos retos a la reforma del Estado, pues muchas de las reformas dependen de la creación de nuevas instituciones, de cambios constitucionales o de modificaciones profundas en el sistema administrativo.

Una tendencia actual en la reconstrucción de la administración pública latinoamericana es la Reforma Gerencial, tendencia ésta que se fundamenta en una modificación estructural del aparato del Estado que involucra la modificación de la estructura burocrático-piramidal de administración, la flexibilización de la gestión, la disminución de los niveles jerárquicos y el aumento de la autonomía de decisión de los gerentes. Todo esto supone la inclusión de la eficiencia, la demo-

cratización del servicio público y la flexibilización organizacional, como elementos necesarios para la modernización del sector público; aspectos que el paradigma organizacional de la administración pública no contempla actualmente, y para ello, se busca lograr la profesionalización de la burocracia (CLAD, 1999).

En el caso de Venezuela, “la reforma administrativa ha estado siempre supe- ditada a las condiciones políticas y a la importancia o prioridad que le den los jefes de gobierno” (Aray et al, 1981:486). El inicio de esta reforma administrativa en Venezuela se ubica en 1958 a raíz de un informe denominado “Estudio Preliminar acerca de posibilidades de mejoras en la Administración Pública venezolana” el cual recomendaba la creación de una Comisión de Administración Pública para estudiar la organización, los métodos y procedimientos de la administración pública venezolana y las condiciones del funcionario público, con miras a proponer la reforma de la administración pública del país (Aray et al, 1981).

En 1972, la comisión elaboró el informe con la propuesta de la Reforma Administrativa Pública donde se manifiesta optimismo en la implementación de la reforma, pues era favorecida por todos los sectores. Los criterios en que se sustenta la propuesta de reforma son: la administración para el desarrollo, el criterio de sistema, el criterio de sectorización y el criterio de regionalización.

Sumado a estos criterios, se formulan las bases para un Plan de Reforma Administrativa que comprende como aspectos fundamentales, la reforma de las estructuras administrativas, la reforma del funcionamiento de la administración pública y la reforma del régimen jurídico de la administración pública. No obstante, aún cuando éstas y otras actividades de reforma administrativa en el país han constituido un proceso permanente, ninguna ha logrado cabalmente los objetivos y metas propuestos.

El motivo tal vez se encuentre, en que estas reformas gerenciales han crecido en un ambiente populista y clientelar y lejos de suplantar o modificar el ambiente, conviven con ellos (Ochoa et al, 1996).

En este sentido, en Venezuela se ha comenzado a internalizar y reconocer el concepto de modernización administrativa, entendida como el conjunto de procesos de cambio que comprenden diversidad de transformaciones que atienden a los periodos históricos en los cuales se producen. Todo esto a objeto de lograr manejar los cambios del entorno, por lo cual se requiere una administración eficiente, reducida, estratégica, soportada en los planteamientos de calidad y productividad que han sido exitosos en el sector privado (Córdova, 1999).

En el Zulia, estado pionero del proceso de descentralización en Venezuela, se presentan rasgos resaltantes en su proceso de modernización de infraestructuras, como lo son: la creación de nuevas instancias organizacionales, el traslado de competencias hacia el sector privado, el intento de aplicar los lineamientos de la gerencia moderna, la flexibilización, el énfasis en prácticas tendentes a la productividad y eficiencia, interés por afianzar las relaciones internacionales y el uso intensivo de los medios de comunicación para legitimar la gestión. Todo lo anterior inmerso en un ambiente donde coexisten los modelos burocrático-populista

clientelar y el gerencial, observándose entonces el viejo estilo de hacer política y de administrar (Córdova, 1999).

El proyecto de modernización de la administración pública en el Zulia "... ha seguido la visión hegemónica de la reforma del Estado al concebir la transformación de la sociedad a través de cambios estructurales y disminución del aparato público" (Córdova, 1999:96), impulsando la descentralización a nivel de las infraestructuras asociadas a la economía. Todo lo anterior permite argumentar que "el proceso ha insistido en operar cambios funcionales, de estructura organizativa, mecanismos para la planificación, pero sin adecuados procesos de evaluación [...] y persistencia en la mediación político-partidista" (Córdova, 1999:71).

Una situación similar se presenta en el ámbito municipal, el cual requiere para su modernización, modelos organizacionales orientados hacia la eficiencia de la gestión, implicando esto, procesos de cambios que comprenden una diversidad de transformaciones que inciden en estructuras organizativas tradicionales caracterizadas por la arbitrariedad, el espíritu oficinesco, el formalismo, la falta de imaginación, la pasión por la rutina y al rigidez reglamentaria. Es por ello que se requiere avanzar hacia estructuras más abiertas, flexibles y participativas, de tal manera que sean capaces de responder con dinamismo a las exigencias del entorno (López et al, 2001).

En este orden de ideas, la alcaldía de Maracaibo emprendió un proceso de cambios, donde los más significativos en la estructura organizativa fueron la creación, reubicación y eliminación de unidades estructurales, destacándose en dichos procesos de cambios, limitaciones como la ausencia de estructuras organizativas internas, incapacidad de la institución para responder a las demandas de la comunidad y la duplicidad de funciones.

Aunado a esto, la influencia de los partidos políticos reproduce los viejos esquemas de prácticas centralistas usuales en la administración pública, donde impera una cultura con criterios como el clientelismo, causando que los partidos políticos se ubiquen en los niveles más altos, afectando el proceso decisorio y extendiendo su presencia a lo largo y ancho del aparato administrativo; esta situación es extensiva en la actualidad a todos los niveles del poder ejecutivo en Venezuela (López et al, 2001).

Este es el contexto en el cual las universidades autónomas nacionales han comenzado sus procesos de modernización administrativa.

## **2. Cambios estructurales en las universidades**

Comenta García Guadilla (2001) que las últimas dos décadas del siglo pasado fueron muy activas en cuanto al debate internacional sobre la necesidad de transformación de la universidad, debido fundamentalmente a la transición hacia sociedades con alto valor educativo

Debido a la presión globalizadora, y a una búsqueda de mayores niveles de eficiencia, calidad, pertinencia y equidad, los países desarrollados tuvieron refor-

mas universitarias en los 80 y muchos países latinoamericanos como Chile, México y los países asociados a MERCOSUR, en los 90. En Venezuela, no se concretó la transformación de sus universidades en esta década, sin embargo, algunas universidades autónomas ya dieron sus primeros pasos en ese sentido.

En mayo de 1997, se juramentó la Comisión de Evaluación Institucional de la Universidad de Carabobo (UC). Se mencionaba en aquel documento que “En la capacidad que demuestre la Universidad Venezolana para comprender los retos que hoy se le presentan y salir al frente de las transformaciones necesarias, tanto en sus estructuras como en su funcionamiento, descansará su pertinencia social y en última instancia la resignificación de su autonomía” (UC,1997:1). Luego, en marzo de 1998, el Consejo Universitario de la UC la declaró en reorganización académico administrativa como parte de un proceso permanente de autoevaluación, cuyos resultados deberían ser utilizados para orientar la calidad, la pertinencia y la acreditación (UC,1998). En mayo de 1999, se dio la primera versión de la estructura de la *Evaluación Sistémica*.

Por su parte, la Universidad de los Andes (ULA) partiendo de La intención de instrumentar verdaderos y relevantes cambios en la estructura, gobierno y administración. (ULA,2000:1) en septiembre del año 2000 constituyó la comisión que crearía el “Documento base para el proceso de transformación universitaria” (2001) en esa universidad. A este respecto, el documento menciona que la estructura universitaria y los mecanismos de decisión que la acompañan deben ser revisados ya que una modificación de la estructura universitaria sin modificación en el resto de los elementos (academia, misión, vision) será solo decorativa (ULA, 2000). Igualmente plantea que la universidad está al servicio colectivo y no de un modelo que se niega a discutir sus propios principios debido al clientelismo universitario (ULA, 20001).

Siguiendo la corriente transformadora, La Universidad de Oriente (UDO) inició este proceso un poco más tarde. En el año 2001 El Consejo Universitario de esa casa de estudios, decretó la apertura de su proceso de transformación que la permitirá adecuar su estructura académico-administrativa a las exigencias que demandan los nuevos tiempos. Subrayando que ese proceso tocaría los aspectos político, social, interno, económico y externo. Tomando en cuenta, desde la misión hasta la administración, pasando por la planificación y el desarrollo.

En cuanto a la Universidad Central de Venezuela (UCV), en el 2001, Blanco expresaba que a lo largo de 173 años en la UCV no había habido cambios y el modelo estaba agotado.

Atendiendo a esta necesidad sentida, el Consejo Universitario del la UCV en mayo del 2001 acordó reorientar su agenda de transformación como respuesta a las prioridades definidas por los diferentes sectores, y en coordinación con el cogobierno universitario. A este respecto, planteó una propuesta que incluía aspectos académicos, de bienestar social, electorales y administrativos. Además proponía reforzar el trabajo de la Comisión de la UCV que trabajaba sobre el anteproyecto de Ley de Educación superior y tomar en cuenta las experiencia de transfor-

mación particulares que se habían desarrollado en las distintas escuelas, facultades y dependencias.

Ya en el ámbito regional, puede decirse que, dentro de las universidades autónomas, La Universidad del Zulia (LUZ) fue una de las primeras en comenzar el proceso de autoanálisis con miras a discutir sobre transformación.

A partir de 1994 se edita la Filosofía de Gestión de LUZ, la cual presentaba un diagnóstico de las debilidades y fortalezas de la organización y definía la Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias que debían regir a la institución en los próximos años. Este documento será modificado y desarrollado posteriormente para producir el Plan de Desarrollo Estratégico de LUZ (1998). Todo este periodo se vio signado por una efervescencia transformadora que tocó la parte estructural de la organización y es recogido en el documento Reestructuración Académica y Administrativa de LUZ, Compilación Documental (1994-2001), emitido por el Consejo Universitario (2001).

### 3. Cambios estructurales ocurridos en la Administración Central de LUZ

Como se mencionó anteriormente, en LUZ han ocurrido transformaciones en el contexto de los procesos de cambio, modernización y auto evaluación institucional, constituyendo una de ellas, la reestructuración de las dependencias centrales, producto de la necesidad de cambiar el modelo reactivo por uno proactivo acorde con los nuevos tiempos.

Durante el lapso analizado, el CU aprobó 34 modificaciones tendentes a disminuir la complejidad, formalidad y centralización del ente, las cuales fueron plasmadas en siete organigramas sucesivos aprobados. En el análisis se encontraron 5 tipos de modificaciones a la estructura: creación, eliminación, fusión, cambio de adscripción y cambio de nombre, en las dependencias adscritas a la administración central de LUZ, los cuales se analizan a continuación:

**Periodo (92-96).** En este periodo sólo se observa la existencia de tres organigramas sucesivos aprobados.

**Organigrama maestro 1995:** (refleja los cambios ocurridos en el periodo 92-95). Se disminuye el tramo de control del rector de 10 a 8 unidades organizativas. Se dan cuatro modificaciones, una por fusión, otra por cambio de adscripción, dos cambios de nombres y la creación de los núcleos de Cabimas y Punto Fijo.

**Fusión:** La Oficina de Relaciones Internacionales y la Oficina de Cooperación Institucional, son fusionadas y se crea la Dirección de Relaciones Interinstitucionales, manteniéndose en el nivel estratégico. Esto según expresa Ana Fernández, Planificadora Central y miembro del equipo de la DGPU desde hace 11 años (entrevista personal, 2002), se originó por la necesidad de optimizar recursos ya que la oficina de Relaciones Internacionales existía de derecho pero no de hecho y la oficina de Cooperación Institucional era una unidad organizativa muy pequeña.

**Cambios de adscripción:** El departamento de Control Presupuestario cambió de adscripción y pasó a depender del Vicerrectorado Administrativo (VAD) dentro de la Dirección de Administración. Su adscripción al rectorado era inapropiada, en primer lugar porque por ley le correspondía al VAD y en segundo lugar porque el rector tenía muchas dependencias en su tramo de control. Se dio de manera informal, a través de una comisión nombrada para tal fin y donde estuvo presente un representante de la DGPU. El criterio predominante fue técnico, ya que el rector debería tener solamente, unidades estratégicas y lo que por ley se le consagra.

**Cambios de nombre:**

1. El Dpto. Legal cambio su nombre a Dirección de Asesoría Jurídica; el objetivo fue una mayor amplitud de funciones, adecuar el nombre a la razón de ser. Este cambio se originó en la DGPU y tuvo un estudio de soporte. Por otra parte se pretendía elevar a dirección a todas las unidades dependientes del rector.

2. La Dirección de Protección Social Estudiantil, pasó a ser la Dirección de Desarrollo y Servicios Estudiantiles. El cambio se origino en el núcleo de directores de todas las universidades para adecuarlo más a la misión y visión de esa unidad.

**Creación:** Se crearon los núcleos de Cabimas y Punto Fijo a través de la aprobación del Reglamento de Núcleos por la propuesta de una comisión nombrada por el CU a fin de cubrir las necesidades de estudios en esas regiones.

**Organigrama maestro 1996:** (refleja los cambios ocurridos del 95 al 96). Solamente ocurrieron tres cambios referidos a la creación de tres Consejos Centrales ubicados en el nivel básico: Consejo Central de Educación Física, Recreación y Deporte con el propósito de desarrollar el convenio entre LUZ, FIDEZ y el IND Zulia; el Consejo Central de Pregrado a fin de coordinar todas las actividades del pregrado en las facultades y núcleos y el Consejo Central de Orientación. La propuesta de estas creaciones se originó en el Vicerrectorado Académico (VAC), no fue evaluada por la DGPU.

En este periodo (1992 – 1996), LUZ publica su primera Filosofía de Gestión (1994) donde expresa como objetivo estratégico transformar la gerencia universitaria basada en un modelo cultural centrado en las personas y en los procesos tendente a la modernización de la institución. Las modificaciones que se plantearon en este período posiblemente estaban orientadas hacia ese fin y se comenzó a delimitar en el nivel estratégico algunos cambios orientados a disminuir los tramos de control y adscribir las unidades según su misión.

**Periodo (96-2000).** En este periodo se aprueban: la resolución 336 del 23.04.97 la cual declara a LUZ en reorganización académico-administrativa; La Filosofía de Gestión el 08-10-97, el Plan de Desarrollo Estratégico de LUZ según la resolución 348 del 16-09-98 y la instauración de un modelo organizacional basado en las personas, orientado por procesos (resolución 370 del 19-01-00) como parte de un proceso de auto-evaluación institucional. Se observa la existencia de cuatro organigramas sucesivos aprobados, a saber:

**Organigrama maestro 1997:** (refleja los cambios ocurridos entre 1996 y 1997). Se da un solo cambio durante el periodo.

**Cambio de adscripción:** La Dirección de Personal pasa a depender del Rector, en el nivel estratégico, y deja su posición en el VAD. Esta decisión fue ejecutiva, no obedeció a razones técnicas o estudio alguno, tampoco fue consultado con los organismos técnicos (DGPU).

**Organigrama maestro 1998:** (refleja los cambios ocurridos entre 1997 y 1998). Se da un solo cambio durante el periodo.

**Creación:** Se creó el Consejo Central de Asesoría Académica con el propósito coordinar las actividades de asesorías académicas a nivel de pregrado. Esta propuesta surgió del VAC, producto de acuerdos en el núcleo de los vicerrectores académicos a nivel nacional; esta propuesta no pasó por las instancias de la DGPU.

**Organigrama maestro 1999:** (refleja los cambios ocurridos entre 1998 y 1999). En este año la DGPU realiza una propuesta para vialibilizar la reestructuración de las dependencias centrales, tomando como base legal la *Resolución N° 336 (1997)* que declara a La Universidad del Zulia en reorganización académico administrativa, la *Filosofía de Gestión (1997)*, el *Plan de Desarrollo Estratégico (1998)* y la *Ley de Universidades*.

Dicha propuesta contempló el diseño, instrumentación y seguimiento de cambios organizacionales que pretendía adecuar los procesos académicos-administrativos, a las demandas, estableciendo una estructura administrativa más funcional, moderna y flexible, adaptada a las condiciones del momento y con facilidad de dar respuesta a los cambios. En este sentido la propuesta centró el análisis en la identificación de los procesos claves derivados de la razón de ser de LUZ: crear, transmitir y aplicar conocimiento con valor social, en el entendido, que el desarrollo de la institución se expresa tanto en los procesos de sus funciones básicas, como en los de apoyo a la academia y a la gestión, de manera armónica y equilibrada. (DGPU, 1999)

De esta manera los procesos identificados fueron: *recursos humanos, servicios al estudiante, planta física, seguridad, control interno, planificación institucional, asistencia jurídica, información y comunicación, producción de bienes y servicios y recursos financieros.*, y se definió como Dependencia Central a las unidades organizativas que tienen como finalidad, apoyar a las autoridades rectorales en el cumplimiento de sus atribuciones; a los efectos de dirigir y vigilar el desarrollo de las actividades universitarias en su ámbito respectivo. (DGPU, 1999) dando origen a la resolución CU 6861.99 del 22-10-99 en la cual se aprobó que la conformación organizativa central de la institución estaría integrada por aquellas unidades que cumplen un rol estratégico en el alcance de la misión de LUZ

En este año se realizaron varios cambios importantes, se observa un adelgazamiento de la organización y una disminución de los tramos de control de las autoridades tendentes a agilizar la toma de decisiones y acortar los tiempos de procesamiento.

***Creación:***

Se crea La Facultad Experimental de Arte

***Cambio de Adscripción:***

1. La Secretaría del Consejo Universitario adscrita a la Secretaría pasa a depender del Consejo Universitario ya que constituye la plataforma organizativa que el Consejo requiere para cumplir con las atribuciones que la Ley de Universidades, en su Art. 26 le confiere. El Secretario(a) de LUZ continuaría siendo el responsable del proceso en función de su rol como Secretario de ese Cuerpo Colegiado.

2. El Consejo de Fomento adscrito al VAD pasa a depender del Consejo Universitario como órgano de consulta en los problemas de índole económico y financiero, presidido por el Vice-Rector Administrativo.

3. Estudios Universitarios Supervisados (EUS), adscrito al VAC, desaparece del organigrama maestro en razón de que constituyen una modalidad de los estudios a distancia que ofrece la universidad, por lo que se adscribe al Sistema de Estudios a Distancia.

***Eliminación:***

1. La Dirección de Servicios Médicos-Odontológicos (SMO) pasa a ser un organismo parauniversitario con autonomía funcional y con capacidad de gestionar mecanismos de autofinanciamiento, por lo que desaparece del organigrama maestro. Sin embargo aunque fue sancionada la resolución no fue cumplida, en parte por la presión de los sindicatos de trabajadores y en parte porque no se dio seguimiento a la parte legal necesaria para convertirse en un organismo parauniversitario.

2. La Editorial Universitaria y TV Educativa, adscritas al VAC, desaparecen del organigrama maestro al sancionarse su conversión en empresas réntales. Al igual que la eliminación del SMO fue sancionada pero no cumplida la resolución.

3. Se levantó sanción a la creación del Vice-Rectorado de Regionalización y a la Fundación Instituto Regional para el Desarrollo de la Investigación Educativa.

***Cambios de adscripción:***

4. La Oficina de Publicaciones desaparece del organigrama maestro para ser reflejado en el organigrama interno de la Secretaría ya que esta oficina constituye parte de la plataforma organizativa que tiene el Despacho de la Secretaría, pues el sub-proceso de publicación y edición que en ella se realiza, es parte del proceso global de información institucional que debe gerenciar el Secretario(a) de LUZ, a fin de cumplir con lo establecido en la Ley de Universidades en su Art. 40 numeral 6.

5. La Unidad de Estadística adscrita a la Secretaría desaparece del organigrama maestro para ser reflejado en el organigrama interno de la DGPU, ya que los sub-procesos que está realiza deben ser de apoyo para el proceso de planificación y evaluación institucional.

6. En el contexto de la administración de los recursos financieros y materiales, el Departamento de Abastecimiento (adscrito al VAD) y la Oficina de Seguro (adscrita a Rectoría) desaparecen del organigrama maestro al ser incorporados a

la Dirección de Administración como subprocesos del Departamento de Bienes. Sin embargo el sub-proceso de seguro del personal universitario, pasa a depender de la Dirección de Personal.

#### *Fusión y Cambio de Adscripción:*

La Dirección de Deportes y el Consejo Central de Educación Física, Recreación y Deportes (adscritas al VAC), se integran en una Dirección de Deporte, Educación Física y Recreación a fin de que las actividades deportivas estén integradas en una sola unidad organizativa central que planifique y coordine las actividades de educación física, recreación, esparcimiento y deporte, como parte del desarrollo integral de la comunidad universitaria. Se adscribe dicha Dirección a Rectoría, según el Art. 142 de la Ley de Universidades

#### *Fusión:*

1. Los Consejos Centrales de Orientación, Autodesarrollo y Asesorías Académicas adscritos al VAC, se integran en un Consejo Central de Pregrado a los efectos de crear un ente responsable de la coordinación de esos sub-procesos en el marco de un proceso académico curricular, sin que ello significase la existencia de unidades burocráticas. Esta fusión se dio sólo en el papel puesto que en realidad las coordinaciones no reconocen como superior al Coordinador del Consejo Central de Pregrado.

2. Hasta 1999 existieron tres unidades: Una oficina de la Contraloría General de la Republica, con empleados pagados por el gobierno central, la cual funcionaba físicamente en la Universidad; una Dirección de Auditoría Interna dependiente del Rector; y una oficina del Control Presupuestario, dependiente de la Dirección de Administración. Todas estas unidades se fusionaron con el nombre de Contraloría Interna de LUZ (CILUZ), adscrita al Consejo universitario. Además se le incorporaron las funciones de revisión de la nómina, lo cual competía a la unidad de Registro Presupuestario. La razón que originó estos cambios fue básicamente la nueva Ley de Contraloría, la cual transfería a las universidades la función fiscalizadora de Control Previo y les asignaba expresamente las funciones de contraloría, auditoría, control previo y revisión de nómina. Por otra parte, el cambio de adscripción se refiere a la independencia de criterio que tiene que poseer una unidad contralora, lo cual la sitúa por encima de las unidades operativas de la organización.

3. La Dirección de Inspección y Mantenimiento de Obras (DIMO), Dirección De Planificación Física (DPF), y la Dirección de Ordenamiento y Administración Ambiental (DOOA) se fusionan en la Dirección de Desarrollo y Mantenimiento de la Infraestructura (DDMI), en razón de que los sub-proceso inmersos en el proceso de planta física abarca la planificación, el desarrollo (formulación de proyectos y su ejecución) y el mantenimiento, tanto de las edificaciones como de las áreas verdes.

*Organigrama maestro 2000:* (refleja los cambios ocurridos entre 1999 y 2000). Se presentan dos cambios durante este periodo.

*Cambio de nombre:* La Dirección de Información y Relaciones Públicas cambia de denominación a Dirección de Comunicación y Asuntos Públicos a fin de que asuma el liderazgo en la formulación y coordinación de una política de comunicación e información para LUZ y articulada con sus procesos claves.

*Eliminación:* Centro Experimental de Estudios Latinoamericanos (CEE-LA) adscrita al VAC, dada la naturaleza de su misión la ubica como parte del proceso investigativo y no se justifica la presencia de esta como parte de la conformación organizativa central.

Este período 96-2000, rico en literatura transformadora y en modificaciones estructurales, fue testigo de decisiones de corte ejecutivo que transformaron la estructura de LUZ sin que mediara un análisis o razón técnica para ello. También fue testigo de decisiones que nunca se cumplieron, tal vez porque a pesar de haberse instaurado un modelo organizacional “basado en las personas” (PDE, 1998) se tomaron decisiones en contra de los intereses de la mayoría, o porque el clientelismo que se pensaba eliminar, continuo campante a través de los años. El hecho es que este período tuvo decisiones de corte ejecutivo (es decir sin motivos institucionales ni estudios técnicos que las avalaran) y decisiones del CU que no fueron cumplidas y se quedaron en letra muerta (se eliminaron organizaciones que nunca desaparecieron o se fusionaron otras que se negaron a trabajar juntas). Esta situación es preocupante y dice bien poco a favor de un CU que no puede lograr que se cumplan sus dictámenes.

#### **4. Conclusiones**

Es un lugar común decir en esta época que la única constante organizacional es el cambio, ya que la vorágine que envuelve a las instituciones sean públicas o privadas así lo dicta. A pesar de esto, la administración pública siempre ha reaccionado más lentamente al entorno que el sector privado, pero en estos tiempos, está tratando de cambiar sus paradigmas reactivos por unos proactivos que le permitan adaptarse más rápidamente a las exigencias de la sociedad.

En Venezuela, la década de los 90, fue un período de efervescencia transformadora, en la cual las reestructuraciones estuvieron a la orden del día. No obstante, los esfuerzos transformadores del Estado venezolano se remontan a los años 80, desde esa época se está intentando disminuir la complejidad, formalidad y centralización de las organizaciones adscritas al sector público, pero el fantasma populista-clientelar ha conspirado permanentemente contra estos intentos y a lo sumo se ha logrado que coexistan los dos modelos.

Las universidades nacionales no pueden soslayarse a estas influencias, sin embargo la presión tanto exógena como endógena las ha llevado a comenzar a transitar el camino de la transformación. Dentro de esa transformación, los cambios estructurales son absolutamente prioritarios, por lo cual las principales universidades del país se han declarado a la fecha en reorganización académico-administrativa.

La Universidad del Zulia, hizo lo propio, y desde mediados de los 90 comenzó este proceso, como lo demuestran los sucesivos organigramas producto

de todas las modificaciones estructurales aprobadas por el Consejo Universitario de la época. Teóricamente, estos cambios pretendían aplanar la estructura, disminuir los niveles burocráticos, ubicar las unidades organizacionales según los niveles táctico y/o estratégico que sus respectivas misiones le significaran; en suma, establecer una estructura administrativa más funcional, moderna y flexible.

Esto en gran medida se logró ya que más del 70% de los cambios estuvieron soportados por estudios y análisis técnicos, y 82% fueron ejecutados. Pero, no es suficiente conformarnos con que algo se logró: es necesario revisar porque en todos los casos no se siguieron los canales regulares. Las respuestas podrían estar en el *origen y formulación* de estas modificaciones. En cuanto al origen, no todas las propuestas tenían un origen institucional, y en cuanto a la formulación, tampoco en todos los casos se hizo un estudio o análisis técnico que justificara el cambio. Nótese, por ejemplo, el cambio de adscripción de la Dirección de Personal al tramo de control del Rector. No tiene razones institucionales, no está apoyado en modelo organizacional alguno, ni se hizo análisis de costo-beneficio-consecuencias que esta decisión ejecutiva podría traer a la institución en el mediano y largo plazo.

Evidentemente, cuando el origen no es institucional, o la formulación no está documentada, la ejecución de las decisiones es más cuesta arriba, ya que aunado a la resistencia al cambio, natural en los individuos que conforman una organización, se agrega el descontento por intereses personales que benefician solo a una minoría o que afectan negativamente a una mayoría. Por otra parte, en LUZ, debido a la poca sistematización en el proceso de toma de decisiones, suelen darse instrucciones sin dar las herramientas para ejecutarlas, lo cual es el caldo de cultivo perfecto para decisiones sin efecto, como fue el caso de la SMO, Ediluz y TV educativa.

Por eso, tal vez, nuestra conclusión final debería ser que a pesar de existir un real *deseo* de modernizar a la organización, la persistencia de decisiones ejecutivas (producto de una negación a perder cuotas de poder) y la asistematicidad en el proceso de toma de decisiones, conspiran contra un proceso de modernización administrativa en LUZ que se adapte a las nuevas realidades tanto regionales como nacionales.

## Referencias Bibliográficas

- Aray, Luis; Ocantó, Antonio y Viloria, Enrique (1981). **Administración Pública**. Publicaciones de la Universidad Nacional Abierta. Caracas. Venezuela.
- Blanco, Agustín, (2001) **¿Hacia dónde la UCV? ¿Caos o Conciencia?** Historia actual, Venezuela analítica de fecha 24/4/2001.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (1999). "Una Nueva Gestión Pública para América Latina". **Revista Reforma y Democracia**. N°13. Febrero 1999. Caracas. Venezuela.
- Córdova, Edgar (1999). "Modernización de la Infraestructura de Servicio a la Economía por parte de las Gobernaciones en Venezuela: El Caso del Es-

tado Zulia”. **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 4. N° 7. Maracaibo. Venezuela.

- García G., Carmen (2001). **Algunas ideas sobre la transformación universitaria**, Boletín ASOVAC 2001.
- Gibson, James; Ivancevich, John y Donnelly, James (1996). **Las Organizaciones Comportamiento Estructura Procesos**, 8ª. Edición, McGraw Hill, Colombia.
- López, Mirtha; Montes de Oca, Yorbeth Añez, Carmen (2001). “Cambios en la Estructura Organizativa de la Alcaldía de Maracaibo”. **Revista de Ciencias Sociales**. Vol VII. N° 2. Maracaibo. Venezuela.
- Ochoa, Haydée; López, Mirtha y Rodríguez, Isabel (1996). “Administración N°1 Pública y Populismo en Venezuela”. **Revista Venezolana de Gerencia**. Vol I.. Maracaibo. Venezuela.
- Perdomo, Eucaris (2004). **Primera vuelta electoral en la UCV para escoger autoridades rectorales**. [en red], disponible en 2001.com.ve
- Robbins, Stephen. (1996). **Comportamiento Organizacional**, 7° edición, Prentice Hall, México.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (1996). **Administración**, 5° edición, Prentice Hall, México.
- Stoner, James y Freeman, Edward (1994). **Administración**, 5° edición, Prentice Hall, México.
- Universidad de Carabobo (1997). **Propuesta para la Evaluación institucional de la Universidad de Carabobo**. [en red] disponible en: <http://www.uc.ve/> 5 párrafos, tomado el 6/2/2003.
- Universidad de Carabobo (1998). **Acuerdo del Consejo Universitario de fecha 2/3/98**. [en red] disponible en: <http://www.uc.ve/> 22 párrafos, tomado el 6/2/2003.
- Universidad de Carabobo (1999). **Primera versión de la Estructura de la evaluación sistémica de la U.C**. [en red] disponible en: <http://www.uc.ve/> 6 párrafos, tomado el 6/2/2003.
- Universidad Central de Venezuela, (2001). **Declaración del Consejo Universitario de la UCV de fecha 3/5/2001**. [en red] disponible en [www.ve-neuelaanalitica.com.ve](http://www.ve-neuelaanalitica.com.ve)
- Universidad de Los Andes (2000). **Cambios en la estructura de la Universidad De Los Andes**. [en red] disponible en [www.ula.ve](http://www.ula.ve), 56 párrafos, tomado el 24/2/2004.
- Universidad de Los Andes (2001). **Documento Base Para El Proceso De Transformación Universitaria En La Universidad De Los Andes**. . [en red] disponible en [www.ula.ve](http://www.ula.ve), 81 párrafos, tomado el 24/2/2004.

- Universidad del Zulia (1994). **Filosofía de Gestión de La Universidad del Zulia**, Ediciones Astro Data, Maracaibo.
- Universidad del Zulia (1998). **Plan de Desarrollo Estratégico de LUZ**, Ediciones Astro Data, Maracaibo.
- Universidad del Zulia (2001). **Reestructuración académica y Administrativa de LUZ, Compilación Documental (1994-2001)**, Secretaría ejecutiva del CU.
- Universidad del Zulia (1995-2000). **Organigramas maestros**, DGPU.
- Universidad del Zulia (2000). **Resolución 370 del Consejo Universitario**, gaceta universitaria, vol I, año 2000.
- Universidad del Zulia (1999). **Propuesta de Reestructuración de las dependencias centrales**, Dirección General de Planificación Universitaria de LUZ.